

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie zřízení předškolního zařízení
Strategy for Establishment of Preschool Facility

Student : Gavlasová Veronika

Vedoucí diplomové práce: Ing. Stefanovová Zuzana, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Gavlasová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Strategie zřízení předškolního zařízení**
Strategy for Establishment of Preschool Facility

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska strategie zřízení předškolního zařízení
3. Praktická východiska z pohledu zřízení předškolního zařízení
4. Zpracování podkladů pro projekt
5. Rizika projektu
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 144 s. ISBN 978-80-248-2264-8.

HARRINGTON, Brad and Douglas HALL. *Career Management & Work-Life Integration*. Los Angeles: Sage Publications, 2007. 234 p. ISBN 978-1-4129-3745-0.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.

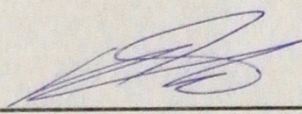
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

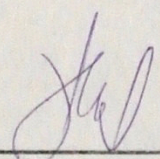
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

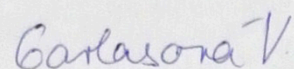



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1, 10 a 11, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Dne 1.4.2014



Gavlasová Veronika

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska strategie zřízení předškolního zařízení.....	7
2.1	Základní pojmy	7
2.2	Vazba na prioritní témata EU	9
2.2.1	Rovné příležitosti	9
2.2.2	Udržitelný rozvoj	12
2.3	Zaměstnanecké výhody	13
2.4	Projekt a projektová strategie	16
2.5	Proces tvorby strategie.....	18
2.5.1	Analýza	18
2.5.2	Strategický výběr a plánování.....	21
2.5.3	Implementace.....	21
2.6	Žádost o dotaci.....	22
2.6.1	Podmínky pro získání dotace	22
2.6.2	Výpočet výše podpory	27
2.6.3	Žádost o podporu a její hodnocení.....	29
2.6.4	Průběh monitoringu a financování.....	34
3	Praktická východiska z pohledu zřízení předškolního zařízení	37
3.1	Charakteristika skupiny Vítkovice Machinery Group.....	37
3.2	Zaměstnanecké výhody skupiny Vítkovice Machinery Group	37
3.3	Charakteristika společnosti Vítkovice, a. s.....	38
4	Zpracování podkladů pro projekt.....	41
4.1	Analýza	41
4.1.1	SWOT analýza.....	41
4.1.2	Dotazníkové šetření	42
4.1.3	Analýza předškolních zařízení v okolí.....	46

4.1.4	Analýza použitelných zdrojů	47
4.1.7	Analýza potencionálních dodavatelů	49
4.2	Strategický výběr	50
4.3	Plánování	51
4.3.1	Priority a cíle projektu	51
4.3.2	Organizační řešení	51
4.3.3	Rekonstrukce budovy	53
4.3.4	Vybavení budovy	54
4.3.5	Předběžný rozpočet projektu	54
4.3.6	Časový harmonogram	56
4.4	Implementace.....	56
5	Rizika projektu.....	58
5.1	Nedostatečná kapacita personálu.....	58
5.2	Nedostatečná docházka přihlášených dětí	58
5.3	Další rizika projektu	59
6	Závěr	60
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratk.....	66
	Seznam grafů	67
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam tabulek.....	67
	Seznam vzorců.....	67
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	68
	Seznam příloh	69

1 Úvod

Tato práce bude sloužit jako podklad pro možné zřízení předškolního zařízení ve skupině Vítkovice Machinery group. Téma je velmi aktuální a přínosné, jelikož zaměstnanci firem v této skupině by možnost firemního předškolního zařízení ocenili. Samotné zřízení by pak pomohlo k podpoře rovných příležitostí na trhu práce. Navíc právě rovné příležitosti jsou jednou z hlavních priorit Evropské Unie a tak může být na tento projekt využita dotace z fondů EU.

V práci je uvedeno, jak je zřízení předškolního zařízení ve skupině Vítkovice Machinery Group důležité a přínosné a je zde vypracována strategie pro zřízení předškolního zařízení včetně všech potřebných plánů pro vytvoření i provoz zařízení. Tato strategie zahrnuje jak vypracování podkladů pro žádost o dotaci z výzvy EU č. B5 OP LZZ 3.4. na vznik a provoz zařízení o děti předškolního věku, tak zpracování mnohem obsáhlejších podkladů pro samotnou firmu. Pro žádost o dotaci bylo také nutno se zaměřit na související prioritní témata Evropské unie, kterými jsou rovné příležitosti a udržitelný rozvoj. Naopak kvůli podkladům pro firmu bylo nutno zabývat se také obsáhlejšími problémy, jakými je například rekonstrukce budovy pro předškolní zařízení nebo skutečné náklady na vytvoření a provoz zařízení.

Použitými metodami jsou především tvorby rozpočtů, sestavení stavebního projektu pro budovu zařízení, časový harmonogram, zpracování výsledků z dotazníkového šetření, SWOT analýza, analýzy potencionálních dodavatelů a mateřských škol v okolí.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitolou je úvod, poslední kapitolou závěr. V druhé části jsou teoretická východiska strategie zřízení předškolního zařízení. Zde jsou vysvětleny základní pojmy a témata rovných příležitostí a udržitelného rozvoje. Dále je v této části podrobně popsána žádost o dotaci z fondů EU dle výzvy č. B5 OP LZZ 3.4.

Třetí část se zabývá charakteristikou skupiny Vítkovice Machinery group a podniku Vítkovice, a. s., jakožto žadatele o dotaci. Zde lze nalézt základní údaje o společnosti, její historii, organizační strukturu a popis její hlavní činnosti. Také jsou zde uvedeny současné zaměstnanecké výhody skupiny Vítkovice Machinery Group.

Ve čtvrté části je samotné zpracování podkladů pro projekt. Jsou zde vypracovány jak podklady pro žádost o dotaci, tak obsáhlejší podklady pro společnost ke zřízení a provozu předškolního zařízení. Celá tato část je vytvořena dle procesu tvorby strategie, popsaného ve druhé části této práce a bere v úvahu také podmínky pro získání dotace z ESF a s tím spojená rizika nevyhovění těmto požadavkům.

Pátá část je zaměřena na možná rizika projektu, především ve vazbě na neposkytnutí či odebrání dotace z fondů Evropské Unie, jejich předcházení a případné řešení problémů s nimi spojených.

Nakonec je v závěru zhodnocena reálnost, možné budoucí využití projektu, možné přínosy, rizika a celkové splnění cíle diplomové práce.

Cílem práce je ukázat, jak je zřízení předškolního zařízení ve skupině Vítkovice Machinery Group přínosné a vzhledem k možnosti využití dotace také finančně nenáročné a vypracovat na žádost společnosti Vítkovice, a. s. a na základě některých poskytnutých materiálů strategii pro zřízení předškolního zařízení včetně potřebných podkladů pro vytvoření i provoz zařízení.

2 Teoretická východiska strategie zřízení předškolního zařízení

Nejdříve je třeba objasnit význam pojmu strategie v této práci. Ve většině odborné literatury je strategie popisována především jako podniková neboli firemní strategie, tedy řeší se vzhledem k podniku jako celku, jeho základnímu směru a dosažení jeho hlavních cílů.^{1 2 3}

V tomto případě jde ale o strategii předškolního zařízení. Zde je mírný rozdíl oproti strategii podniku v tom, že toto zařízení bude vlastnit firma Vítkovice, a. s. Na tuto strategii se tak může pohlížet jako na **strategii projektu** firmy Vítkovice, a. s., která není zaměřena na primární cíl podniku, ale pouze na cíl dílčí.⁴ Druhým možným pohledem je brát zřizované předškolní zařízení pro účely této práce jako samostatný objekt a firmu Vítkovice a. s. pouze jako jeden ze zdrojů financí. Definice strategie předškolního zařízení se pak bude téměř shodovat s definicí **strategie podniku či organizace**. U obou možností je postup tvorby strategie téměř shodný, a aby se předešlo nedostatkům, budou v této práci brány v úvahu oba přístupy.^{1 2 3}

K upřesnění názvu této práce je také třeba doplnit, že zde nejde pouze o strategii zřízení předškolního zařízení, ale o celkovou strategii tohoto zařízení, zahrnující také jeho provoz v příštích letech.

2.1 Základní pojmy

Pojem strategie je velmi často ztotožňován s pojmy vize, poslání, cíl či plán a proto je nejdříve potřeba ujasnit co tyto pojmy přesně znamenají a jaký je mezi nimi rozdíl. Následující definice jsou většinou chápány ve vztahu k podniku, ale mohou být zaměřeny na jakoukoliv organizaci nebo samostatný projekt, jak je tomu v našem případě.

¹ CHARVÁT, Jaroslav: Firemní strategie pro praxi, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN: 80-247-1389-6.

² KOURDI, Jeremy: Podniková strategie, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN: 978-80-251-2725-4.

³ ŠMÍDA, Filip: Strategie v podnikové praxi, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN: 80-86419-41-X.

⁴ CHUCHRO, Jiří: Podnikatelské projekty a plánování, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2002. 108 s. ISBN: 80-248-0200-7.

Vize deklaruje čím chce podnik být, orientuje se do budoucnosti a určuje obecný směr, jakým se firma vydá.⁵

Poslání říká proč podnik existuje. Poslání obsahuje podnikové hodnoty a zaměřuje se také na své okolí s cílem vytvoření co nejlepšího image.⁵

Cíle firmy se formulují z vize a poslání a říkají, čeho chceme dosáhnout. Musí také splňovat podmínky SMART, tedy být specifické (specific), měřitelné (measurable), dostupné (attainable), zaměřené na výsledek (results-focused) a časově vymezené (time-constrained).^{5 6}

Plán ukazuje co chceme, ale neukazuje nám jak toho dosáhnout.^{5 7}

Strategie nám říká jak dosáhnout stanovených cílů. Obsahuje plány, volby a rozhodnutí vedoucí k úspěchu. Takže na rozdíl od cílů a plánů neukazuje kam chceme jít, ale jak se tam konkrétně dostat.^{5 6}

Dále je nutno vymezit pojmy související s žádostí o dotaci pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku z ESF⁸ dle výzvy č. B5 v rámci oblasti podpory 3.4 OP LZZ⁹.

Operační program je dokument předložený členským státem a schválený Evropskou komisí. OP obsahuje strategii rozvoje, soubor cílů a prioritních os národního strategického referenčního rámce, které mají být realizovány s podporou některého ze strukturálních fondů.¹⁰

Strukturální fondy jsou nástrojem dosahování ekonomické a sociální soudržnosti EU. Slouží k pomoci méně rozvinutým regionům, regionům potýkajícím se se strukturálními problémy a k podpoře adaptace a modernizace politik a systémů vzdělávání,

⁵ ŠMÍDA, Filip: Strategie v podnikové praxi, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN: 80-86419-41-X.

⁶ KOURDI, Jeremy: Podniková strategie, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN: 978-80-251-2725-4.

⁷ CHARVÁT, Jaroslav: Firemní strategie pro praxi, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN: 80-247-1389-6.

⁸ Evropský sociální fond – strukturální fond Evropské unie, ze kterého je spolufinancován OP LZZ

⁹ Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

¹⁰ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>

odborné přípravy a zaměstnanosti. Pro programové období 2007-2013 existovaly 2 strukturální fondy, z nichž OP LZZ byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu (ESF).¹¹

Předškolní zařízení, na které se vztahuje zmiňovaná dotace z OP LZZ, zajišťují nepřiležitostné služby hlídání a péče o dítě ve věku od 6 měsíců do zahájení povinné školní docházky. Zařízení nemusí zajišťovat vzdělávání dítěte, ale výchovnou péči zaměřenou na rozvoj schopností dítěte a jeho kulturních a hygienických návyků. Nejedná se o mateřské školky fungující v režimu školského zákona¹², tzn. zařízení nesmějí být zapsány v rejstříku škol a školských zařízení.¹¹

2.2 Vazba na prioritní témata EU

Horizontální témata jsou průřezové oblasti politik Evropské unie, kterými je třeba se zabývat při žádosti o dotaci ze strukturálních fondů EU. Jejich dlouhodobým cílem je přispět k lepší kvalitě podpořených projektů. Pro strukturální fondy v období 2007-2013 byla vymezena dvě základní horizontální témata:

- **rovné příležitosti**,
- **udržitelný rozvoj**.¹¹

2.2.1 Rovné příležitosti

Rovné příležitosti se váží k potírání diskriminace osob a vztahují se také na další znevýhodněné skupiny. Zvláštní důraz je kladen především na rovné příležitosti žen a mužů. Jde především o dosažení stavu, kdy obě pohlaví mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a využívat příležitostí. Znamená pro muže i ženy stejnou viditelnost, postavení i účast ve všech sférách veřejného a soukromého života.^{11 13}

¹¹ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>

¹² Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 190. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

¹³ TRNKOVÁ, Jana: Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem, 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. 26 s. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z WWW: <http://www.genderstudies.cz/publikace/publikace.shtml>

Mezi výdělký žen a mužů existuje významná mezera, tzv. platová propast mezi pohlavími. Průměrná mzda žen byla v prvním pololetí r. 2013 o 6.538Kč nižší než průměrná mzda mužů.¹⁴ Podle výzkumu NIESR (National Institute of Economic and Social Research) z roku 2001¹⁵ existuje následujících 5 příčin této propasti:

- **Rozdíly v lidském kapitálu**, tedy v úrovni vzdělání a pracovních zkušenostech. Tento faktor je způsobován především přerušováním práce z důvodů péče o děti a ovlivňuje tak mzdové sazby žen.
- **Práce na částečný úvazek**, která je často spojena i s prvním faktorem nízké kvalifikace a malými pracovními zkušenostmi. Práce na částečný úvazek se navíc vyskytují většinou v méně placených zaměstnáních. Důvodem částečného úvazku může být opět péče o rodinu.
- **Přístup k cestování**, který může znamenat snahu najít si práci v blízkosti bydliště a tedy menší možnost výběru zaměstnání. Toto může být opět způsobeno vyvažováním povinností žen v práci s péčí o domácnost.
- **Profesní segregace**, tedy koncentrace žen a mužů do určitých odvětví a povolání. Horizontální segregace znamená jejich odlišné finanční ohodnocení - právě typicky ženská zaměstnání a odvětví jsou totiž často méně placená oproti typicky mužským zaměstnáním a odvětvím. Vertikální segregace je koncentrace žen a mužů na různě vysokých a placených pozicích. Ty nejvyšší funkce zastupují nejčastěji muži. V současné době tvoří ženy cca 7% top managementu středních a velkých firem v ČR, ve středním a nižším managementu tvoří přibližně třetinu a jejich zastoupení zde odráží přibližně rozdíly v zastoupení žen v jednotlivých odvětvích.
- **Segregace pracovišť** poukazuje na relativně nízké mzdové sazby žen na úrovni jednotlivých pracovišť.^{16 17 18}

¹⁴ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, MPSV: ISPV - Informační systém o průměrných výdělcích, Aktuální výsledky podle zaměstnání za 1. pololetí 2013 [online]. [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php?chara%5B%5D=4&ok=Zobrazit+charakteristiky>

¹⁵ NATIONAL INSTITUTE OF ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH, NIESR: The Gender Pay Gap. London: Department of Trade and industry, Women and Equality Unit, 2001.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael: Odměňování pracovníků, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.

¹⁷ HAVELKOVÁ, Barbara: Rovnost v odměňování žen a mužů, 1. vyd. Praha: Auditorium, 2007. 157 s. ISBN: 978-80-903786-2-9.

Mezi těmito příčinami lze jasně pochopit základ většiny platových nerovností, kterým je rodinný život a péče žen o děti, rodinu a domácnost celkově. A protože počet pracujících žen neustále roste, stávají se důležitou pracovní silou a zaměřuje se pozornost na ochranu jejich práv pomocí komplexní aktivní politiky rovnosti, firmy musí brát tuto skutečnost v úvahu. Úspěšné organizace v dnešní době musí porozumět diskriminaci v odměňování a podpořit rovné příležitosti. Strategie organizací pro sladění rodinného a pracovního života jsou významným faktorem při získávání a udržení talentovaných pracovníků.^{19 20}

Mezi **opatření pro podporu rovných příležitostí** v podnicích patří:

- **etický kodex, vize či mise firmy a princip rovnosti příležitostí** ve strategických dokumentech firmy,
- **nediskriminace při náboru nových zaměstnanců**, posuzování uchazečů podle schopností,
- **rovnost mezd**, stejná odměna za stejnou práci bez ohledu na pohlaví,
- **podpora kariérního růstu žen specializovanými tréninkovými programy**,
- **předškolní zařízení podporované zaměstnavatelem**,
- **možnosti flexibilních forem práce** jako je zkrácený pracovní úvazek, práce na směny, možnost posunu začátku a konce pracovní doby, sdílení pracovního místa zaměstnanci na částečný pracovní úvazek, práce z domova prostřednictvím informačních technologií,
- **aktivní zaměstnávání žen 50+, žen po mateřské dovolené nebo žen pečujících o blízké osoby**.²¹

¹⁸ JURAJDA, Štěpán, Věra KUCHAŘOVÁ, Kateřina MACHOVCOVÁ a kolektiv: Kariéra Rodina Rovné Příležitosti: Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce, 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. 28 s. ISBN: 80-86520-12-9.

¹⁹ HAVELKOVÁ, Barbara: Rovnost v odměňování žen a mužů, 1. vyd. Praha: Auditorium, 2007. 157 s. ISBN: 978-80-903786-2-9.

²⁰ HARRINGTON, Brad and Hall DOUGLAS T.: Career Management & Work-Life Integration, 1st ed. Los Angeles: Sage Publications, 2007. 234 p. ISBN: 978-1-4129-3745-0.

²¹ TRNKOVÁ, Jana: Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem, 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. 26 s. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/publikace/publikace.shtml>

2.2.2 Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj znamená především zohlednění mezigenerační solidarity a solidarity uvnitř generací, zajištění a zlepšení kvality života občanů. Implementací této problematiky díky strukturálním fondům se zohlední udržitelný rozvoj (respektive životní prostředí) i u projektů, které na něj nejsou přímo zacíleny.²²

Podle Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj je udržitelný rozvoj „takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti bez ohrožení potřeb budoucích generací uspokojovat jejich vlastní potřeby. V nejširším smyslu je strategie udržitelného rozvoje zaměřená na prosazování harmonie mezi lidskými bytostmi a mezi lidstvem a přírodou“.²³

Z různých globálně orientovaných zpráv vyplývá, že exponenciální nárůst výroby a spotřeby není v ohraničeném ekosystému Země dlouhodobě udržitelný. Kromě zachování funkčních ekosystémů a zdravého životního prostředí je však nutno brát ohledy také na umožnění rozvoje rozvojových zemí. Dokument, který se tímto zabývá, je zpráva „**Naše společná budoucnost**“ z roku 1987. Klíčovým pojmem této nejspíše nejvýznamnější zprávy OSN 80. let 20. století je právě „udržitelný rozvoj“ (sustainable development).²³

Zpráva Naše společná budoucnost je rozdělena do třech tematických okruhů:

- a) **společné záležitosti**,
- b) **společné výzvy**,
- c) **společné úsilí**.²³

Společné záležitosti se zabývají neuspokojivým stavem světa: chudobou, nenasytnou honbou za materiálním růstem, ekonomickou krizí, potřebou nového hospodářského pořádku.

Společné výzvy rozebírají nejvýznamnější problémy limitujících faktorů rozvoje lidstva: populaci a lidské zdroje, zabezpečení potravinami, druhovou a ekosystémovou diverzitu, energii, průmysl, urbanizaci.

²² EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [18. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>

²³ NOVÁČEK, Pavel: Udržitelný rozvoj, 1. vyd. Olomouc: UPOL, 2010. 430 s. ISBN: 978-80-244-2514-6.

Společné úsilí řeší společné zdroje planety: využití, právní uspořádání a společné řízení zdrojů Antarktidy, oceánů a kosmického prostoru. Klade se důraz také na mír, bezpečnost a životní prostředí.²⁴

Základní principy udržitelného rozvoje jsou:

- ekologičnost,
- podpora rozvoje lidských zdrojů,
- autoregulační a sebepodporující vývoj,
- efektivnost,
- rozumná dostatečnost,
- předběžná opatrnost a předvídavost,
- respektování potřeb a práv budoucích generací,
- vnitrogenerační, mezigenerační a globální rovnost lidských práv,
- kulturní a společenská integrita,
- nenásilí,
- emancipace a participace,
- solidarita,
- subsidiarita,
- přijatelné chyby,
- optimalizace,
- sociálně, eticky a environmentálně příznivé hospodaření, rozhodování, řízení a chování.²⁴

2.3 Zaměstnanecké výhody

Zřízení firemního předškolního zařízení může být skvělou motivací, prostředkem k získání a udržení talentovaných pracovníků a žádanou zaměstnaneckou výhodou. Aby k využití této možnosti a rozhodnutí o zřízení zařízení došlo, je třeba se detailněji zaměřit na to, co podniku může přinést.

²⁴ NOVÁČEK, Pavel: Udržitelný rozvoj, 1. vyd. Olomouc: UPOL, 2010. 430 s. ISBN: 978-80-244-2514-6.

Zaměstnanecké výhody, někdy označované také jako benefity, jsou složky odměny poskytované navíc k peněžní odměně. Benefity mohou být zaměstnancům poskytovány bezprostředně jen za to, že jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru, ale také mohou mít např. zásahovou povahu, nebo být poskytovány jako „privilegia“ vyšším manažerům. Zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnavatele nákladné, mohou tvořit i více než třetinu nákladů na základní mzdy či platy a proto musejí být pečlivě vybírány a řízeny.

25 26

Cíli zaměstnaneckých výhod jsou:

- atraktivní a konkurenceschopný systém odměn pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- snížení nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů a loajality,
- poskytnutí daňových výhod zaměstnancům i organizaci,
- podpora motivace zaměstnanců,
- uspokojení osobních potřeb zaměstnanců a nepřímá podpora jejich výkonnosti.^{26 27}

Zaměstnanecké výhody se dle Armstronga (2009) dělí na výhody v oblasti osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, dovolené, podnikových automobilů, dobrovolných výhod a obstarávacích služeb. Péče o děti v podnikových zařízeních spadá pod oblast podpory osobních potřeb, která výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní výkonnost.

Faktory ovlivňující výběr zaměstnaneckých výhod by měly být:

- o jaké výhody mají zaměstnanci dle dotazníkových šetření zájem,
- jaké výhody poskytují ostatní zaměstnavatelé,
- co si organizace může dovolit.²⁵

²⁵ ARMSTRONG, Michael: Odměňování pracovníků, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.

²⁶ ČOPÍKOVÁ Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ: Odměňování zaměstnanců v organizacích, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2010. 144 s. ISBN: 978-80-248-2264-8.

²⁷ BRODSKÝ, Zdeněk: Řízení lidských zdrojů pro manažery, 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN: 978-80-7395-155-9.

Měla by se také pravidelně provádět dotazníková šetření názorů pracovníků na systém zaměstnaneckých výhod. Tato šetření mohou odhalit například zbytečné výdaje na výhody, které zaměstnanci nepovažují za důležité.²⁸

Problémy zaměstnaneckých výhod mohou být:

- chápání zaměstnaneckých výhod zaměstnanci jako přirozené součásti pracovního vztahu, neuvědomování si jejich nákladů,
- nevyhovování plošně poskytovaných výhod všem zaměstnancům,
- pocit nespravedlnosti či favorizování při neposkytování výhod všem zaměstnancům,
- označování zákonem stanovených podmínek zaměstnaneckými výhodami.²⁹

V našem případě bude největším problémem právě pocit nespravedlnosti při poskytování výhody firemního předškolního zařízení pouze vybraným zaměstnancům. Jak bude podrobněji popsáno dále, zmiňovaná dotace se totiž poskytuje na předškolní zařízení s maximální kapacitou 24 dětí pro zaměstnance firmy žadatele a maximálně 3 partnerů projektu. To by znamenalo výběr pouze 24 dětí ze všech dětí zaměstnanců těchto 4 firem rozsáhlé skupiny Vítkovice Machinery group. Díky této skutečnosti nabývá na důležitosti otázka výběru takto zvýhodněných zaměstnanců.

Výběr zvýhodněných zaměstnanců může být zjednodušen tím, že někteří zaměstnanci nemají o tuto výhodu vůbec zájem. Ze zájemců by bylo vhodné vybírat např. podle vzdálenosti bydliště od zaměstnání, podle počtu osob v domácnosti (zvýhodnit svobodné matky) nebo podle toho kdo by byl ochotný platit vyšší příspěvek na docházku svých dětí po skončení finančně podporovaného období. Dále je možno provést výběr zaměstnanců například stejnými metodami, z jakých vychází zásluhové odměňování:

- podle výkonu, schopností, dovedností,
- podle přínosu,
- podle délky zaměstnání.²⁸

²⁸ ARMSTRONG, Michael: Odměňování pracovníků, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.

²⁹ ČOPÍKOVÁ Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ: Odměňování zaměstnanců v organizacích, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2010. 144 s. ISBN: 978-80-248-2264-8.

2.4 Projekt a projektová strategie

„**Projekt** v obecném pojetí je návrhem, zobrazením, či modelem stavu určité části objektivní reality a vztahů mezi jejími prvky v přesně definovaném prostoru a čase a současně i modelem cest k dosažení tohoto stavu.“ (Chuchro, 2002, s.5)

Úkolem projektu je přinesení užitku organizaci, která jej realizuje. Jde také o snahu vnést do řízení změny řád a zvýšit tak pravděpodobnost úspěchu.³⁰

Každý projekt:

- má určen začátek a konečný termín,
- je plánován,
- má stanoveny konkrétní cíle,
- má přiřazeny omezené zdroje (pracovníci, finance, nehmotná i hmotná aktiva),
- má vymezeny konkrétní přínosy,
- je jedinečný,
- obsahuje určitou míru rizika,
- systémově řídí změnu.³⁰

Funkcí projektu je:

- modelování části objektivní reality podle záměru projektanta, tedy konečné uspořádání systému podle zamýšleného cíle,
- modelování přechodu ze současného do budoucího stavu, tedy projektování postupu realizace.³¹

Projektování je procesem tvorby a realizace projektu. Jde o soubor činností směřující k vytvoření informačního modelu technického díla, postupu jeho realizace a modelu jeho budoucího fungování.³¹

Fáze projektového cyklu jsou:

- **koncepční** (předprojektová příprava),
- **realizační** (projektování a výstavba),
- **provozní** (užívání a likvidace).³⁰

³⁰ ŠMÍDA, Filip: Strategie v podnikové praxi, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN: 80-86419-41-X.

³¹ CHUCHRO, Jiří: Podnikatelské projekty a plánování, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2002. 108 s. ISBN: 80-248-0200-7.

Účelem **koncepční fáze** je identifikovat příležitosti, analyzovat alternativy projektu z hlediska proveditelnosti a rizik, předběžně vybrat vhodnou alternativu, specifikovat zadání a rozpracování vybrané alternativy, odhadnout přínosy a výdaje projektu (očekávanou potřebu a tvorbu zdrojů) a rozhodnout o realizaci projektu.

Jde tedy především o zpracování podkladů jako je studie příležitostí Opportunity Study, předběžná studie proveditelnosti Pre-Feasibility Study, studie proveditelnosti Feasibility Study a závěrečná zpráva s hodnocením účinků a investičních nákladů Appraisal Report.³²

Projekt **realizační fáze** vychází z podkladů fáze koncepční a zahrnuje především kroky:

- právní, finanční a organizační řešení,
- transfer poznatků včetně základního výzkumu,
- projektování, konstrukční řešení, stavební příprava,
- stavby, instalace,
- dodavatelé,
- zaměstnanci,
- přejímka a náběh do provozní fáze.³²

Projektové řešení **provozní fáze** zahrnuje v našem případě např. modelování peněžních toků a hodnocení efektů provozu.³²

Kroky formulace strategie projektu jsou:

- formulace hlavních cílů a vize projektu, základní alternativy a preference,
- určení cílů projektu a jeho funkčních subsystémů,
- výběr strategie projektu dle vytýčených cílů, určení hlavních kritických zdrojů a nezbytných vstupů,
- stanovení cílů a strategií funkčních oblastí (např. organizačně-administrační, finančně-ekonomické, personálně-sociální, nákupní, investiční, péče o životní prostředí),
- volba mixu cílů a strategií,
- plánování strategie implementace,

³² CHUCHRO, Jiří: Podnikatelské projekty a plánování, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2002. 108 s. ISBN: 80-248-0200-7.

- kontrola a přizpůsobování strategie během implementace.³³

Strategie projektu a její formulace je v zodpovědnosti projektového manažera, ale měla by být týmovou prací. **Projektový tým**, zpracovávající technicko-ekonomickou studii projektu, by měl být tvořen odborníky z různých profesí, např. ekonom v roli projektového manažera, procesní inženýr, stavební inženýr, specialista na ochranu životního prostředí, finančník a účetní.³³

2.5 Proces tvorby strategie

Proces je souhrn souvisejících činností, zaměřených na jeden společný výstup.³⁴

Proces tvorby strategie obsahuje 3 základní fáze:

- **analýzu,**
- **strategický výběr a plánování,**
- **implementaci.**^{34 35}

Tato práce bude zaměřena především na první 2 části, jakožto přípravu pro implementaci strategie.

Také je třeba upřesnit, že vytvořená strategie není daná jednou provždy, ale bude se měnit vzhledem k fázím existence firmy či projektu. V určité chvíli nebo u určitého projektu nemusí být cílem co nejvyšší zisk, ale strategie se může zaměřit také např. na diverzifikaci, zvýšení produktivity nebo sociální odpovědnost. Z toho vyplývá také různorodost ve tvorbě strategií, například v jejich zaměření financí na maximalizaci tržeb nebo naopak minimalizaci nákladů.³⁴

2.5.1 Analýza

Pro vytvoření strategie je nejdříve nutné analyzovat všechny podstatné skutečnosti a alternativy dané strategie. Jde o vytvoření podkladů pro fázi výběru strategie a pro její

³³ CHUCHRO, Jiří: Podnikatelské projekty a plánování, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2002. 108 s. ISBN: 80-248-0200-7.

³⁴ CHARVÁT, Jaroslav: Firemní strategie pro praxi, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN: 80-247-1389-6.

³⁵ KOURDI, Jeremy: Podniková strategie, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN: 978-80-251-2725-4.

podrobné plánování. Nejdůležitější je najít správné otázky, na které si budeme odpovídat a poté kontrolovat aktivity pomocí dalších otázek.³⁶

Analyzujeme:

- prostředí,
- zdroje,
- konkurenci,
- strategickou způsobilost,
- očekávání investorů,
- organizační záměry.³⁷

Výstupy z této fáze jsou obvykle:

- **studie příležitostí**, která pomocí odhadů hodnotí jaké efekty příležitost přinese,
- **předběžná studie proveditelnosti**, která se zabývá především analýzou firmy, prostředím, polohou a okolím, zdroji,
- **studie proveditelnosti**, která má stejnou strukturu jako předběžná studie proveditelnosti, pouze je zpracována detailněji a poskytuje tak veškerá data nutná pro investiční rozhodování,
- **pomocné studie** (např. studie trhu, studie o lokalizaci, analýza možných dodavatelů),
- závěrečná zpráva s hodnocením účinků, která bývá podkladem pro investory. Podoba této hodnotící zprávy není standardizovaná, základem je pouze finanční hodnocení projektu.³⁸

Pro analytickou část tvorby strategie se používá mnoho různých metod:

- pro analýzu vlastní firmy lze použít některé metody **finanční analýzy** a metodu **SWOT**,

³⁶ KOURDI, Jeremy: Podniková strategie, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN: 978-80-251-2725-4.

³⁷ CHARVÁT, Jaroslav: Firemní strategie pro praxi, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN: 80-247-1389-6.

³⁸ CHUCHRO, Jiří: Podnikatelské projekty a plánování, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2002. 108 s. ISBN: 80-248-0200-7.

- pro informace o názorech zaměstnanců na firemní předškolní zařízení bylo uskutečněno **dotazníkové šetření**,
- analýza makroprostředí se provádí nejčastěji pomocí metody **PEST** či **PESTLE**,
- pro analýzu mikroprostředí lze využít metodu **5ti konkurenčních sil** a **analýzu možných dodavatelů**,
- pro analýzu zdrojů je třeba se zaměřit na zdroje finanční, hmotné, lidské, organizační a technologické a analyzovat stav dalších použitelných zdrojů (budov, potencionálních zaměstnanců).^{39 40 41}

V našem projektu je navíc nutné předem analyzovat příležitost k poskytnutí dotace a zjistit její podmínky prostudováním a sepsáním všech důležitých skutečností z projektové příručky k poskytnutí dotace⁴². Tyto informace jsou uvedeny v části „2.6 Žádost o dotaci“ a tvoří základní podmínky k plánování této strategie.

SWOT analýza, která je neodmyslitelnou součástí procesu strategického managementu, zahrnuje jak interní tak externí analýzu firmy. Pod **interní analýzu** patří hledání silných stránek (Strengths) a slabých stránek firmy (Weaknesses). **Externí analýza** se provádí pomocí nacházení příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats).⁴³

- **Silné stránky** jsou oblasti, ve kterých firma vyniká nad ostatními konkurenty,
- **slabé stránky** jsou interní charakteristiky, díky kterým může být firma v nevýhodě,
- **příležitosti** jsou příznivé okolnosti v okolí firmy, kterých může využít,

³⁹ CHARVÁT, Jaroslav: Firemní strategie pro praxi, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN: 80-247-1389-6.

⁴⁰ CHUCHRO, Jiří: Podnikatelské projekty a plánování, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2002. 108 s. ISBN: 80-248-0200-7.

⁴¹ KOURDI, Jeremy: Podniková strategie, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN: 978-80-251-2725-4.

⁴² EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>

⁴³ ROBBINS, Stephen P. and Mary COULTER: Management, 11th ed. London: Pearson Education, 2012. 671 p. ISBN 10: 0-273-75277-4, ISBN 13: 978-0-273-75277-6.

- **ohrožení** jsou potenciální nepříznivé okolnosti v okolí firmy.⁴⁴

Dobrá SWOT analýza má několik základních charakteristik – musí být upřímná, široce zaměřená, měla by brát v úvahu delší časové období a pohledy více stran.⁴⁴

2.5.2 Strategický výběr a plánování

V této části se vybere určitá verze strategie a podrobně se naplňuje vznik i provoz předškolního zařízení.

V našem případě se zvolí počet dětí, pro které bude zařízení vytvořeno, určí se kromě žadatele o podporu také projektoví partneři, místo vybudování zařízení a služby, které budou zajišťovány vlastníkem a které jinými dodavateli (např. úklid, stravování, výběr zaměstnanců). Po strategickém výběru následuje plánování.

Plánování zahrnuje:

- určení záměru, cíle, vize,
- určení priorit,
- zajištění právní stránky strategie,
- finance (předběžné finanční výkazy),
- organizační řešení,
- projektování,
- výběr dodavatelů zařízení a prací,
- plánování naboru zaměstnanců, jejich výcviku a odměňování,
- časový harmonogram.^{45 46}

2.5.3 Implementace

Při implementaci (zavádění) strategie jsou důležité:

- komunikace a vysvětlení všem zúčastněným smyslu a přínosů strategie,

⁴⁴ DWYER, Robert F. and John TANNER F.: Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning, International edition, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2006. 683 p. ISBN: 007-124438-7.

⁴⁵ CHUCHRO, Jiří: Podnikatelské projekty a plánování, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2002. 108 s. ISBN: 80-248-0200-7.

⁴⁶ KOURDI, Jeremy: Podniková strategie, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN: 978-80-251-2725-4.

- trénink lidí pro požadované dovednosti,
- určení ukazatelů pro měření dosahování cílů strategie a pro průběžnou kontrolu,
- dosahování krátkodobých cílů,
- sledování výkonu a případné změny operativních cílů.⁴⁷

2.6 Žádost o dotaci

Hlavním cílem tohoto projektu je získání dotace z ESF dle výzvy č. B5 OP LZZ 3.4 v nejvyšší možné výši. Z tohoto důvodu je důležité určit si základní podmínky pro získání dotace a pravidla výpočtu výše podpory a podle těchto informací sestavit celý projekt.

Všechny tyto pravidla jsou podrobně popsány v projektové příručce pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 OP LZZ⁴⁸ a částečně také v Metodickém pokynu pro zadávání zakázek OP LZZ D9⁴⁹.

2.6.1 Podmínky pro získání dotace

- Podpora je určena na **vytvoření jednoho nového zařízení** péče o děti předškolního věku **mimo rámec školského zákona**⁵⁰ (tzn. zařízení nesmí být zapsáno v rejstříku škol a školských zařízení) bez poboček a na prvních 18 měsících jeho provozu.
- Zařízení musí být zřizováno zaměstnavatelem s minimálně 20 zaměstnanci **pro péči o děti jeho zaměstnanců** nebo zaměstnanců projektových partnerů.
- **Projektovými partnery** mohou být maximálně 3 subjekty.
- Žadatel i partneři smí být pouze v jedné žádosti v rámci výzvy.

⁴⁷ KOURDI, Jeremy: Podniková strategie, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN: 978-80-251-2725-4.

⁴⁸ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

⁴⁹ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: D9 Metodický pokyn pro zadávání zakázek [online]. ESF [2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d9?highlightWords=D9>

⁵⁰ Zákon č. 561 ze dne 24.září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 190. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>.

- **Kapacita** je minimálně 7 míst a maximálně 24 míst a v průběhu realizace projektu se nesmí měnit.
- Zařízení musí splňovat **požadavky na prostorové a hygienické parametry**, musí mít zajištěn odpovídající denní úklid, lékárničku a také možnost pobytu a her dětí na veřejném hřišti či v přírodě.
- **Péče o děti musí být dlouhodobá a nepřiležitostná**, rodiče dítě zapisují k docházce do zařízení. Věk dětí je povolen od 6ti měsíců do zahájení povinné školní docházky.
- Zařízení musí být v ČR a **nesmí být na území hl. m. Prahy**.
- Rodiče musí splňovat tzv. „územní způsobilost“.
- Realizace musí být **zahájena** nejpozději 1. 9. 2013.
- Maximální **délka trvání projektu** je 22 měsíců:
 - maximálně 4 měsíce na vytvoření nového zařízení,
 - 6 měsíců na první fázi provozu,
 - 6 měsíců na druhou fázi provozu,
 - 6 měsíců na třetí fázi provozu.
- **Odpovědnost** za provoz zařízení má žadatel.
- Provozovatel zařízení péče o děti je povinen uzavřít **pojistnou smlouvu** pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování služby hlídání a péče o dítě.
- Provozovatel je povinen pro zařízení vymezit **provozní řád** upravující podmínky fungování tohoto zařízení. Provozní řád musí obsahovat také vymezení kapacity zařízení a vymezení **provozní doby** zařízení, včetně specifikace, co se v rámci provozní doby rozumí dopolednem a odpolednem. Dopoledne a odpoledne v rámci provozu zařízení péče o děti musí mít stejnou délku trvání.
- Příjemce se zavazuje, že bude při realizaci projektu respektovat Nařízení komise (ES) č. 1828/2006⁵¹, které stanovuje povinnost o podpoře projektu ze zdrojů EU **informovat cílovou skupinu i veřejnost**.
- Zařízení musí splňovat také **dále uvedené požadavky** na prostor a vybavení, pečující osoby, stravování, evidenci a přesnou docházku dětí.⁵²

⁵¹ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Nařízení komise (ES) č. 1828/2006 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/6709/>.

Minimem týkajícím se prostoru a vybavení jsou:

- židle pro každé dítě,
- prostor pro práci u stolu pro každé dítě,
- postel či lehátko pro každé dítě,
- odpovídající rozloha pobytové místnosti (min. 4 m² na dítě),
- odpovídající kapacita sociálních zařízení (min. 1/5 toalety a umyvadla na dítě, přístup do sprchy).⁵³

Minimální počet pečujících osob je:

- při kapacitě 7-12 dětí 2 osoby,
- při kapacitě 13-24 dětí 3 osoby.

Rozhodující je objem úvazků a ne fyzický počet osob.

Všechny pečující osoby musí:

- být v zaměstnaneckém poměru k provozovateli zařízení,
- mít úplnou způsobilost k právním úkonům,
- být zdravotně způsobilé k výkonu práce péče o dítě,
- být bezúhonné,
- mít odbornou způsobilost:
 - vzdělání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky zdravotně-sociálního pracovníka nebo zdravotnického záchranáře,
 - vzdělání sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách vzdělání učitele mateřské školy nebo učitele prvního stupně základní školy
 - profesní kvalifikaci chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky.⁵³

⁵² EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

⁵³ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

Stravování dětí:

- musí být zajišťováno provozovatelem zařízení v dohodě s rodičem dítěte, včetně dohody o způsobu zajištění stravy,
- musí zajišťovat pro děti odpovídající pitný režim,
- musí v případě individuálního stravování, kdy stravu donáší rodič dítěte, zajistit případný ohřev a podávání stravy v souladu s požadavky ochrany zdraví dětí s vyloučením možného vzniku alimentárních onemocnění,

Je možno využívat např. nákup jídel z dříve fungujícího zařízení.

V případě zajištění stravování dětí provozovatelem zařízení se na výrobu, přípravu, rozvoz, přepravu, značení, skladování a uvádění pokrmů do oběhu, včetně zmrazených a zchlazených pokrmů, vztahují právní předpisy upravující činnost epidemiologicky závažnou, tzn. provozování stravovací služby v souladu s požadavky potravinového práva.^{54 55}

Evidence dětí vedená provozovatelem zařízení musí obsahovat:

- jméno a příjmení dítěte, věk a adresa místa pobytu,
- jméno a příjmení alespoň jednoho z rodičů dítěte, specifikaci jejího zaměstnavatele (s vazbou na provozované zařízení péče o děti) a adresu místa pobytu, liší-li se od adresy místa pobytu dítěte,
- jméno, příjmení a adresu místa pobytu osoby, která na základě pověření rodiči může pro dítě docházet,
- ve kterých dnech v týdnu a po jakou dobu v průběhu dne dítě v zařízení pobývá,
- údaj o zdravotní pojišťovně dítěte,
- telefonní, popřípadě jiný kontakt na rodiče,
- údaj, zda dítě vyžaduje s ohledem na zdravotní stav zvláštní péči, popřípadě zvláštní stravu.⁵⁵

⁵⁴ Zákon č. 258 ze dne 14. července 2000 o ochraně veřejného zdraví. In: Sbírka zákonů České republiky, 2000, částka 74. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>.

⁵⁵ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

Přesná docházka dětí musí být zaměstnavatelem vedena v konkrétní dny tak, aby bylo patrné, které dítě bylo v daný den v zařízení přítomno a v jakém čase.

Provozovatel je povinen záznamy o docházce evidovat v elektronickém docházkovém systému, který využívá docházkové čtečky. Dokumentace (v elektronické podobě) dokládající docházku dětí do zařízení musí být po celou dobu lhůty pro archivaci dokumentů projektu k dispozici u provozovatele zařízení.⁵⁶

Archivace dokumentů je požadována 10 let od ukončení realizace projektu, přičemž lhůta se počítá od 1. ledna následujícího kalendářního roku poté, co byla realizace ukončena.⁵⁶

Publicita podpory projektu ze zdrojů EU je stanovena závaznými pravidly. Materiály informačního a propagačního charakteru (např. publikace, tiskoviny a propagační předměty, certifikáty, pozvánky, program akcí) a další dokumenty vzniklé v rámci projektu (např. prezenční listiny, publikace, sborníky aj.) musí obsahovat:

- a) logo Evropského sociálního fondu,
- b) text „Evropský sociální fond“,
- c) logo Evropské unie a text „Evropská unie“,
- d) logo Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost,
- e) prohlášení „Podporujeme vaši budoucnost“,
- f) odkaz na oficiální webové stránky ESF: www.esfcr.cz.

U drobných propagačních předmětů není nutné dodržovat povinnost vyplývající z bodů b), e) a f).

Příjemce musí označit prostor zařízení péče o děti prvky povinného minima publicity vymezenými v písm. a) až f) a musí vložit stručnou prezentaci projektu na webové stránky ESF.

Volba vhodných prostředků a opatření pro zajištění publicity projektu závisí na rozhodnutí realizátora projektu. Ten musí ale vždy zajistit, že všechny organizace i fyzické

⁵⁶ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

osoby, které mají z projektu nějaký prospěch, budou informovány o zdrojích financování v rámci operačního programu, který je spolufinancován ESF. Způsob informování musí být příjemce dotace schopen doložit.⁵⁷

2.6.2 Výpočet výše podpory

Částka dotace na projekt není stanovena na základě skutečně vynaložených výdajů příjemci nebo partnerům podpory, ale je určena paušálně na základě statistik a kalkulací obvyklých nákladů na podporované činnosti. Jsou určeny **jednotky** a k nim odpovídající **jednotkové náklady**. Podle toho, kolika jednotek se příjemci a partnerům podaří dosáhnout, je vypočtena výše dotace.

Rozpočet výzvy č. B5 je 190 mil. Kč, z toho 155 mil. Kč pro subjekty z podnikatelské sféry a 35 mil. Kč pro subjekty z nepodnikatelské sféry.

Minimální výše podpory na projekt je 721 686 Kč, **maximální výše** je 2 474 352 Kč. Přesná výše vychází právě z definovaných jednotek.^{57 58}

Pro fázi vytvoření zařízení (maximálně 4 měsíce) se stanoví výše podpory dle **počtu vytvořených míst**. Vytvořené místo v zařízení péče o děti je takové místo, které je započteno do kapacity zařízení, jež je doložena dokumentem upravujícím zásady fungování tohoto zařízení, a jehož existenci dokazuje vybavení zařízení.⁵⁷

Po ukončení fáze vytvoření zařízení následují tři fáze provozu zařízení péče o děti, každá v délce 6 měsíců. Výše podpory se pro tyto fáze stanoví dle **počtu obsazených a částečně obsazených míst** v zařízení péče o děti. Pro obě jednotky je určující skutečná přítomnost dětí v zařízení. Pro výpočet obsazenosti kapacity zařízení budou brány v úvahu pouze jednotky „dopoledne“ a „odpoledne“, přesnější časový údaj nebude zohledňován, ale musí být k dispozici. Dítě se pokládá za hlídané v zařízení v rámci dopoledne či odpoledne, pokud v zařízení strávilo v rámci těchto půldní alespoň 3 hodiny času.

⁵⁷ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

⁵⁸ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

Obsazené místo v zařízení péče o děti je vytvořené místo, ve kterém poměr dopoledních a odpoledních přítomností dětí v zařízení a celkového počtu dopolední a odpolední v pracovní dny vynásobeného počtem míst provozovaných v tomto zařízení dosáhl za relevantní období alespoň 70 %.

Částečně obsazené místo v zařízení péče o děti je vytvořené místo, ve kterém poměr dopoledních a odpoledních přítomností dětí v zařízení a celkového počtu dopolední a odpolední v pracovní dny vynásobeného počtem míst provozovaných v tomto zařízení dosáhl za relevantní období alespoň 40 % a zároveň je menší než 70 %.

V případě, že kapacita zařízení není v relevantním období využita ani na 40 %, žádné z provozovaných míst v tomto zařízení nesplňuje definici částečně obsazeného místa ani obsazeného místa a v tomto období nebude na místo vyplacena žádná podpora.⁵⁹

Přesné částky podpory pro jednotlivé fáze dle dosažení definovaných jednotek lze nalézt v následující tabulce.

Tab. 2.1 – Přehled jednotkových nákladů podpory projektu:

Jednotka	Podpora za vytvoření místa (v Kč)	Fáze I (1. až 6. měsíc provozu zařízení) (v Kč)	Fáze II (7. až 12. měsíc provozu zařízení) (v Kč)	Fáze III (13. až 18. měsíc provozu zařízení) (v Kč)
Vytvořené místo v zařízení péče o děti	24 114	-	-	-
Obsazené místo v zařízení péče o děti	-	35 104	26 328	17 552
Částečně obsazené místo v zařízení péče o děti	-	21 063	15 797	10 531

Zdroj: EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: *Představení výzvy č. B5* [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

⁵⁹ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

2.6.3 Žádost o podporu a její hodnocení

Žádost o finanční podporu z OP LZZ musí být žadatelem vypracována v elektronické podobě on-line v aplikaci Benefit⁶⁰.

Finální žádost vytištěná v 1 vyhotovení (originál podepsaný statutárním zástupcem) + 1 výtisk (originál nebo ověřená kopie) od každé z povinných příloh se zasílá vyhlašovatelé výzvy, kterým je Odbor řízení pomoci z ESF Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.⁶¹

Při **posuzování schválení či zamítnutí žádosti** o poskytnutí dotace se provádí:

- formální hodnocení,
- hodnocení přijatelnosti,
- věcné hodnocení,
- rozhodnutí o schválení výběrovou komisí.⁶¹

FORMÁLNÍ HODNOCENÍ bude provedeno do 30 dnů od uzávěrky výzvy. Kritéria formálního hodnocení jsou uvedeny v následující tabulce, opravit je následně možné maximálně 2 chyby.⁶¹

Tab. 2.2 – Kritéria formálního hodnocení žádosti:

.	Kritérium
.	Žádost byla dodána v tištěné podobě v obálce označené dle požadavků výzvy, v počtu vyhotovení stanoveném v příslušné výzvě a její obsah je v parametrech stanovených ve výzvě jakožto nevolitelných v souladu s výzvou.
.	Číslování stránek tištěné verze žádosti je kontinuální (nechybí stránky).

⁶⁰ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR: Benefit 7 [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx>

⁶¹ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

•	Jsou dodány všechny požadované přílohy (povinné i specifické dle příslušné výzvy).
•	Pokud žadatel v žádosti označil, že jeho projekt je zařazen do schváleného IPRM, doložil zařazení do IPRM rovněž svým čestným prohlášením a potvrzením od příslušné obce?
•	Počet listů jednotlivých příloh odpovídá počtu uvedenému v Seznamu příloh.
•	Žádost, seznam příloh a jednotlivé přílohy obsahují požadované podpisy oprávněných osob.

Zdroj: EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

HODNOCENÍ PŘIJATELNOSTI se provede do 30 dnů od uzávěrky výzvy. Kritéria formálního hodnocení jsou uvedeny v následující tabulce a nejsou opravitelná.⁶²

Tab. 2.3 – Kritéria hodnocení přijatelnosti žádosti:

•	Kritérium
•	Žádost byla finálně uložena v systému Benefit7 ve formuláři odpovídajícímu dané výzvě a verze elektronické a tištěné žádosti jsou (dle kontrolních znaků - hash) shodné.
•	Žadatel splňuje definici pro předkladatele projektu uvedenou v příslušné výzvě a má sídlo na území České republiky (v případě právnické osoby) nebo je občanem EU s trvalým pobytem a povolením k podnikání vydaným na území České republiky (v případě fyzické osoby).
•	Partner je právnická nebo fyzická osoba se sídlem v některém členském státě EU a je oprávněným partnerem dle textu výzvy; počet partnerů je v souladu s výzvou.

⁶² EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

.	Cílové skupiny jsou v souladu s textem výzvy a splňují podmínku územní způsobilosti pro OP LZZ.
.	Předpokládaná doba realizace projektu nepřesahuje maximální dobu stanovenou ve výzvě s tím, že realizace projektu musí být ukončena nejpozději do 30. 6. 2015.
.	Plánované aktivity projektu jsou v souladu s textem výzvy.
.	Je splněna podmínka, že každý subjekt (žadatel nebo partner) figuruje pouze v jedné žádosti v rámci vyhlášené výzvy.

Zdroj: EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

VĚCNÉ HODNOCENÍ provádí vyhlašovatel výzvy u všech žádostí, které uspěly ve formálním hodnocení a hodnocení přijatelnosti a probíhá do 60ti dnů od uzávěrky výzvy.

V rámci jednotlivých kritérií se stanovují body na základě číselných údajů a podle celkového počtu bodů se určí pořadí žadatelů, podle kterého budou mít nárok na podporu. Pokud několik projektů dosáhne ve věcném hodnocení stejného bodového zisku, má pro přidělení podpory přednost projektová žádost, která byla v aplikaci Benefit7 finalizována dříve. Kritéria hodnocení jsou uvedena v následující tabulce.⁶³

Tab. 2.4 – Kritéria věcného hodnocení žádosti:

Kritérium	Maximální dosažitelný počet bodů
Potřebnost (vztah váženého počtu zaměstnanců a kapacity zařízení péče o děti)	40
Kapacita zařízení péče o děti předškolního věku	17
Regionální potřebnost (umístění v kraji)	5

⁶³ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

Historie subjektu žadatele	18
Finanční zdraví žadatele	20
Synergie IPRM	10
Celkem	110

Zdroj: EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

Potřebnost se vypočte jako vztah váženého počtu zaměstnanců a kapacity zařízení péče o děti. Pokud výsledek vyjde vyšší než maximální hodnota, bere se v úvahu pouze maximální počet 40 bodů. Vážený počet zaměstnanců se počítá se zohledněním věkové struktury zaměstnanců na základě statistik ČSÚ o průměrném věku otců a matek v okamžiku narození dítěte⁶⁴:

- Věk zaměstnance do 34 let (včetně) váha 80 %
- Věk zaměstnanec 35 až 49 let (včetně) váha 19 %
- Věk zaměstnance 50 a více let váha 1 %

$$\text{Počet bodů potřebnosti}^{65}: \frac{\text{vážený počet zaměstnanců}}{\text{kapacita zařízení}} \cdot 2 \quad (2.1)$$

Kapacita zařízení péče o děti je uvedená v projektové žádosti a za každé místo nad minimální počet 7míst se počítá 1 bod.

Regionální potřebnost se boduje dle kraje, ve kterém je předškolní zařízení zřizováno.⁶⁴

⁶⁴ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

⁶⁵ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

Tab. 2.5 – Stanovení bodů regionální potřeby:

Kraj	Počet bodů
Středočeský kraj	5
Ústecký kraj	4
Karlovarský kraj	3
Plzeňský kraj, Liberecký kraj, Moravskoslezský kraj, Jihomoravský kraj	2
Královéhradecký kraj, Pardubický kraj, Jihočeský kraj	1
Kraj Vysočina, Zlínský kraj, Olomoucký kraj	0

Zdroj: EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

Historie subjektu žadatele znamená zohlednění počtu let jeho existence. Rozhodující je datum vzniku subjektu a datum finalizace projektové žádosti v systému Benefit7 a výsledný počet bodů se stanoví dle následující tabulky.⁶⁶

Tab. 2.6 – Stanovení bodů pro historii subjektu žadatele:

Délka existence subjektu	Počet bodů
Méně než 2 roky	0
Minimálně 2 roky a méně než 4 roky	4
Minimálně 4 roky a méně než 6 let	8
Minimálně 6 let a méně než 8 let	12
Minimálně 8 let a méně než 10 let	16
Více než 10 let	18

Zdroj: EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

⁶⁶ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

Finanční zdraví žadatele se vypočte jako poměr velikosti vlastního majetku a výsledku hospodaření žadatele za poslední účetně uzavřený rok a potřebných ročních nákladů na provoz zařízení péče o děti o velikosti plánované v žádosti.⁶⁷

$$\text{Počet bodů finančního zdraví}^{68}: \frac{VK.0,1 + \text{provozní } VH.0,2}{70208.kapacita \text{ zařízení}}; \quad (2.2)$$

kde: VK ... vlastní kapitál

VH... výsledek hospodaření

Synergie IPRM znamená 10% k dosaženému bodovému hodnocení navíc pro projekty zařazené do Integrovaného plánu rozvoje města (IPRM). Pro doložení je nutno předložit potvrzení města (tj. nositele IPRM) o tom, že projekt je součástí a v souladu se schváleným IPRM. Potvrzení musí být přílohou projektové žádosti.⁶⁷

VÝBĚROVÁ KOMISE se sejde do 30 dnů od ukončení věcného hodnocení, projedná projekty v pořadí dle počtu bodů obdržených ve věcném hodnocení a rozhodne o schválení projektů k podpoře s ohledem na rozpočet výzvy. Pokud komise nedoporučí k podpoře projekty, které prošly věcným hodnocením, musí tuto skutečnost odůvodnit nově identifikovanou skutečností, jež je v rozporu s obsahem projektové žádosti.⁶⁷

2.6.4 Průběh monitoringu a financování

Do 30 dnů od podpisu právního aktu o poskytnutí dotace bude příjemci poskytnuta 1. zálohová platba. Další prostředky budou příjemci poskytnuty vždy do 10 pracovních dní od schválení **monitorovací zprávy a žádosti o platbu**.

Monitorovací zprávy se předkládají za každou fázi realizace projektu (fáze vytvoření a 3 po sobě následující 6ti měsíční fáze provozu). Termín pro předložení

⁶⁷ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

⁶⁸ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

monitorovacích zpráv je vždy do konce měsíce následujícího po ukončení období, k němuž se monitorovací zpráva vztahuje.

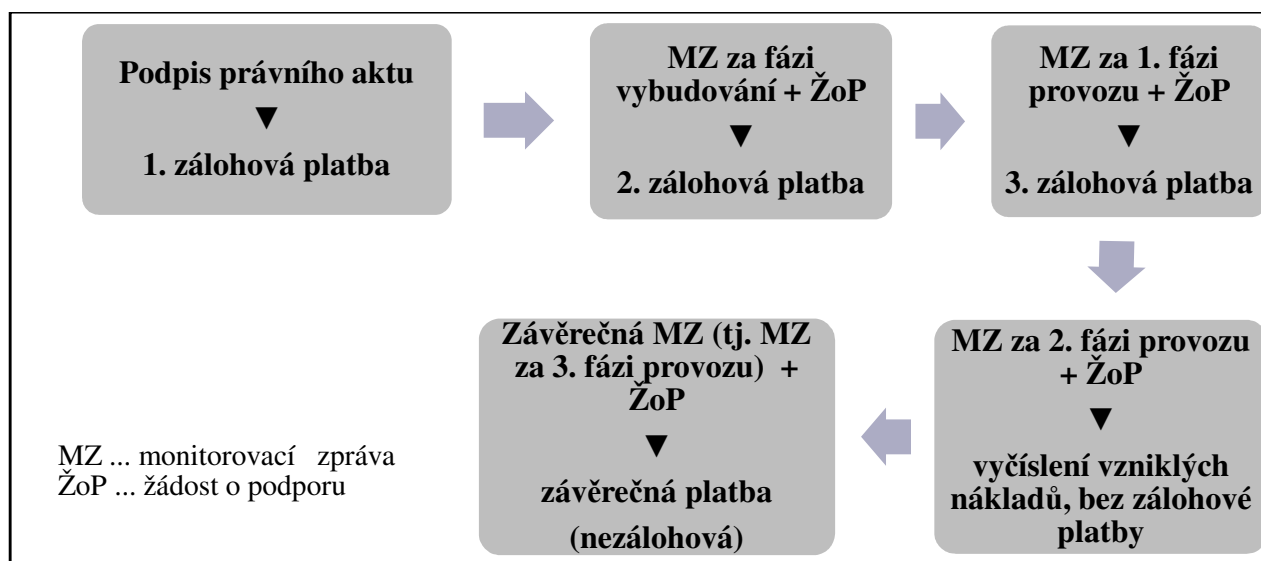
V monitorovacích zprávách se uvádí vždy:

- počet podpořených osob, tedy celkový počet rodičů či osob zajišťujících dítěti roli rodiče, které v rámci projektu získaly podporu,
- počet podpořených organizací, tedy organizace žadatele a jeho partnerů.⁶⁹

V případě nevyužití všech poskytnutých prostředků musí být příslušná částka vrácena poskytovateli. Termín a způsob vrácení stanoví písemnou výzvou Řídicí orgán zpravidla do 30 kalendářních dnů od schválení závěrečné monitorovací zprávy.⁶⁹

Průběh poskytování plateb a jejich výše jsou podrobněji znázorněny v následujících diagramech.

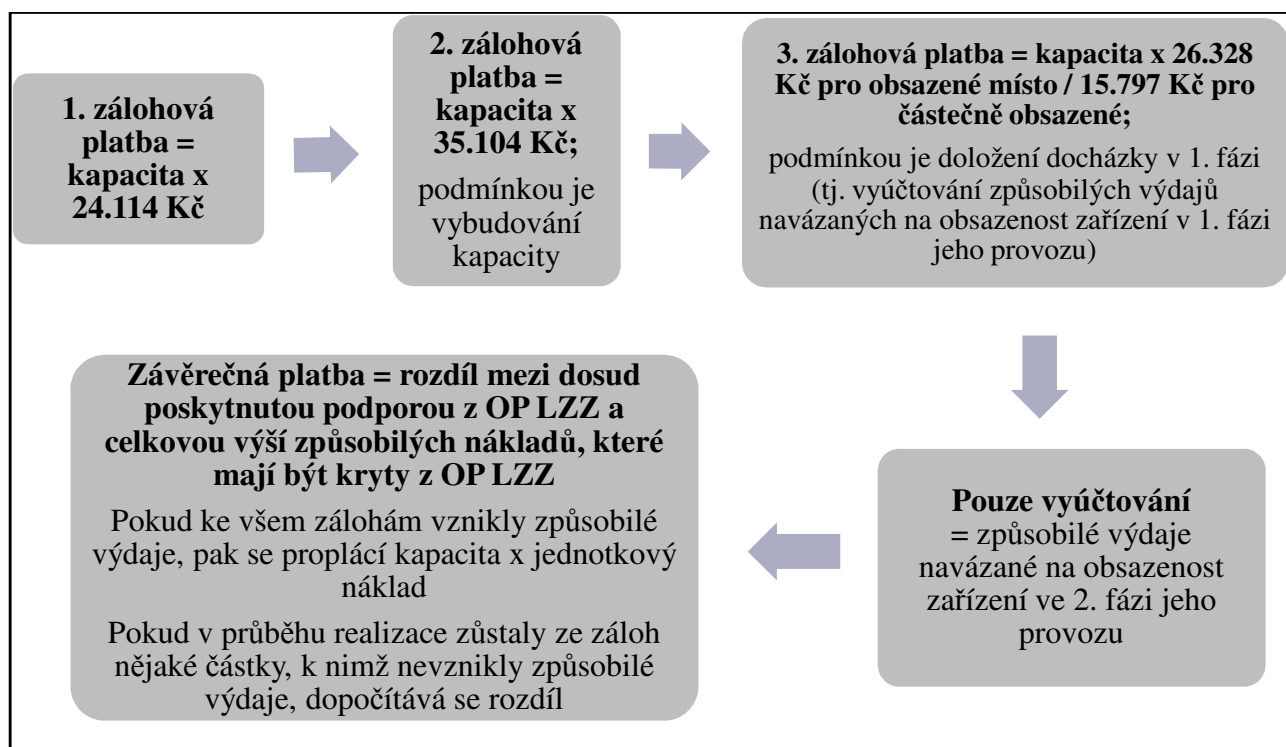
Obr. 2.1 - Platby na základě monitorovacích zpráv:



Zdroj: EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

⁶⁹ EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

Obr. 2.2 - Výše plateb na základě monitorovacích zpráv:



Zdroj: EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: Představení výzvy č. B5 [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.

3 Praktická východiska z pohledu zřízení předškolního zařízení

Tato část je zaměřena na představení skupiny Vítkovice Machinery Group a především pak na společnost Vítkovice, a. s., která v projektu vystupuje v roli žadatele o dotaci. Partnery projektu budou další společnosti ze skupiny Vítkovice Machinery Group.

3.1 Charakteristika skupiny Vítkovice Machinery Group

Skupina Vítkovice Machinery Group, zahrnující přibližně 30 firem, je nejvýznamnější českou strojírenskou skupinou se silnou pozicí ve vybraných segmentech strojírenské produkce a v oblasti dodávek velkých investičních celků. Značka VÍTKOVICE existuje již 186 let.

Cíle skupiny jsou:

- být globálním lídrem špičkových strojírenských technologií,
- řídit specializované engineeringové obory,
- rozvíjet své aktivity kvalifikovanými pracovníky v souladu se zájmy svých akcionářů a s ohledem na ochranu životního prostředí.⁷⁰

Strategie zřízení předškolního zařízení slouží právě pro podporu dosahování posledního z výše zmíněných cílů.

3.2 Zaměstnanecké výhody skupiny Vítkovice Machinery Group

Pro své zaměstnance skupina realizuje motivační program spojený s těmito zaměstnaneckými výhodami:

- možnost zapojení do adaptačního programu (zácvikového plánu pro adaptaci přijatých absolventů),
- systém firemního vzdělávání,
- služby právního a psychologického poradenství,
- pět týdnů dovolené,
- příspěvek na stravování,

⁷⁰ VÍTKOVICE MACHINERY GROUP: *Profil* [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/130>.

- rekondiční lázeňská péče,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní pojištění,
- odměny při pracovním jubileu.

Cílem personální politiky skupiny Vítkovice Machinery Group je vytvářet špičkový personál, který bude považovat za čest pro danou společnost pracovat a svými pracovními výsledky a vystupováním bude hájit zájmy akcionářů a uspokojovat náročné požadavky a potřeby zákazníků.⁷¹

3.3 Charakteristika společnosti Vítkovice, a. s.

Obchodní jméno:	VÍTKOVICE, a.s.
Sídlo:	Ruská 2887/101 706 02 OSTRAVA
Datum vzniku:	31. ledna 1992
IČ:	451 93 070
DIČ:	CZ 451 93 070
Právní forma:	akciová společnost
Předmět činnosti:	podnikání v elektronických komunikacích
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"> - podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady - rozvod tepelné energie - distribuce elektřiny - distribuce plynu - činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence - obchod s plynem - obchod s elektřinou - provádění staveb, jejich změn a odstraňování - psychologické poradenství a diagnostika

⁷¹ VÍTKOVICE MACHINERY GROUP: Zaměstnanecké benefity [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/211>.

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba elektřiny

Základní kapitál společnosti činí 132 792 030 Kč a představuje 13 279 203 kusů kmenových akcií na majitele o jmenovité hodnotě 10 Kč na akcii. Základní kapitál je plně splacen.

Organizační struktura:

Obr. 3.1 - Hlavní vlastníci společnosti Vítkovice, a. s.

Název právnické osoby a sídlo	Výše podílu (v %)	
	2012	2011
VTK SECURITIES s.r.o. Ostrava - Vítkovice, Ruská 2887/101	51,0	51,0
VÍTKOVICE HOLDING, a.s. Ostrava - Vítkovice, Ruská 2887/101	28,8	27,5

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vítkovice a. s., rok 2012

Obr. 3.2 - Představenstvo společnosti Vítkovice, a. s.

JAN SVĚTLÍK	HANA ČERNOCHOVÁ	MILAN JUŘÍK	JAROMÍR ŠILER	PAVEL FILIPČÍK
předseda představenstva	místopředseda představenstva	člen představenstva	člen představenstva	člen představenstva

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vítkovice a. s., rok 2012

Obr. 3.3 - Vedení společnosti Vítkovice, a. s.

		010 Generální ředitel		010.3 Supervize platebního styku s poradci 011 Kancelář předsedy představenstva 014 Kontrola 017 Archivní a spisová činnost 018 Energetika 019 Právní vztahy					
020 Obchodní ředitel		030 Personální ředitel		040 Ředitel pro strategii		050 Finanční ředitel		060 Ředitel rozvoje systému řízení strategie	
021	Zastupitelská síť	030.1	Odměňování	041	Speciální projekty	050.2	Interní audit	060.1	Rozvoj ICT
022	Rozvoj jaderné energetiky	030.2	Vzdělávací centrum	042	Strukturální fondy	051	Controlling	060.2	Organizační rozvoj
		030.3	Personální služby	043	Strategie	052	Cash flow		
		030.5	Řízení pracovní výkonnosti a psych. laboratoř	044	Ekologie a tribotechnika	053	Finance		
		030.6	Sociální rozvoj a komunikace	045	Duševní vlastnictví	059	Výběrová řízení a supervize nákupních činností		
				046	Investice				

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vítkovice a. s., rok 2012

Obr. 3.4 - Dceřiné společnosti Vítkovice, a. s.

VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s.	VÍTKOVICE SLOVAKIA a.s.	VÍTKOVICE MECHANIKA a.s.	VÍTKOVICE TESTING CENTER s.r.o.	VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
VÍTKOVICE GEARWORKS a.s.	VÍTKOVICE Doprava, a.s.	VÍTKOVICE Lisovna spol. s r.o. „v likvidaci“	ALBORZ YADAC CO., a.s.	VÍTKOVICE REALITY DEVELOPMENTS s.r.o.
VÍTKOVICE HARD POLSKA Sp. z o.o.	VÍTKOVICE HTB a.s.	VÍTKOVICE NP a.s.	PRVNÍ VÍTKOVICKÁ PERSONÁLNÍ s.r.o.	VÍTKOVICE ÚAM a.s.
VTK SPECIAL a.s.	VÍTKOVICKÁ SPORTOVNÍ a.s.	VÍTKOVICE SCHREIER s.r.o.	VÍTKOVICE HAMMERING a.s.	iDTAX Česká republika, s.r.o.
EDUCATION UNIVERZUM a.s.	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYMNÁZIUM	VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.	VÍTKOVICE RECYCLING a.s.	VÍTKOVICE INDIA POWER Pv. Ltd.
VÍTKOVICE - IOS spol. s r.o.	Spojené slévárny spol. s r.o.		Majetková účast 100%	Majetková účast nad 50%

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vítkovice a. s., rok 2012

4 Zpracování podkladů pro projekt

Při zpracování podkladů pro zřízení a provoz zařízení péče o děti je bráno v úvahu především splnění podmínek pro získání dotace a také nevynechání žádné části tvorby strategie, tedy analýzy, strategického výběru, plánování a strategie implementace.

4.1 Analýza

Nejdůležitější skutečnosti v rámci analýzy již byly popsány v části „2.6. Žádost o dotaci“. Díky těmto informacím již lze vybrat a začít zpracovávat určitou strategii.

Je však ještě nutné analyzovat **silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení** společnosti Vítkovice, a. s. ve vazbě na získání dotace, **názory zaměstnanců** na zřízení předškolního zařízení, **prostředí** (především množství předškolních zařízení v Ostravě a informace o nich), použitelné **zdroje** (např. budova pro zařízení, potencionální zaměstnanci) a provést **analýzu možných dodavatelů** stravy a stavebních prací.

Naopak **finanční zdroje** by neměly být v této fázi problémem, jelikož dotace je určena na pokrytí 100% běžných nákladů na vznik zařízení. Předběžný rozpočet tak bude vypracován až pro určitou variantu ve fázi strategického výběru a plánování. Ve fázi analýzy je vhodné se pouze zaměřit na **finanční analýzu**, případně jen výpočet některých klíčových ukazatelů firmy Vítkovice, a. s.

4.1.1 SWOT analýza

SWOT analýzu je potřeba uplatnit na společnost Vítkovice, a. s. ve vazbě na vytvoření a provoz zařízení péče o děti předškolního věku.

Tab. 4.1 – SWOT analýza společnosti Vítkovice, a. s.:

Silné stránky:
- společnost Vítkovice, a. s. je součástí skupiny se širokým zaměřením (např. také reality, stavebnictví, personalistika..)
- společnost má zkušenosti s dotacemi z ESF
- společnost je významným zaměstnavatelem v kraji
Slabé stránky:
- nezkušenost v oblasti péče o děti

Příležitosti:
- získání dotace z ESF na zřízení a provoz zařízení pro péči o děti předškolního věku
- dotace Magistrátu města Ostravy na nákup vyučovacích pomůcek
Ohrožení:
- nedostatečná kapacita personálu (nemoc, úraz, smrt)
- nedostatečná docházka přihlášených dětí

Zdroj: Vlastní zpracování

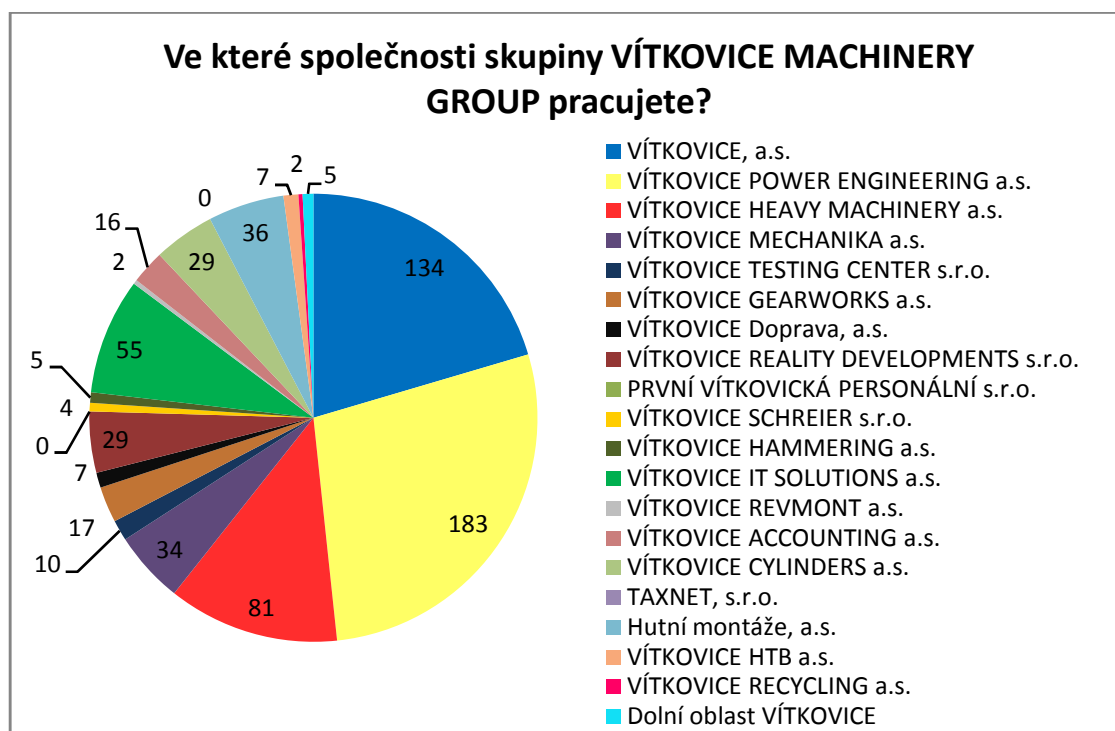
Co se týče interních faktorů této analýzy, **silné stránky** vzhledem k projektu zařízení jednoznačně převažují. Důležité jsou také **příležitosti**, z nichž ta první, důležitější příležitost v podobě dotace z ESF je v této práci popsána podrobně a na druhou, doplňkovou příležitost je možné se zaměřit až po zřízení předškolního zařízení. **Ohrožení**, která mohou celý projekt negativně ovlivnit, jsou dále podrobněji rozepsány v části č. 5 „Rizika projektu“.

4.1.2 Dotazníkové šetření

Potřebnost zřízení předškolního zařízení a další **názory zaměstnanců** byly zjištěny dotazníkovým šetřením provedeným ve firmách skupiny Vítkovice Machinery Group. Tvorba dotazníků i dotazování samotné bylo provedeno firmou Vítkovice, a. s., poskytnuté výsledky dotazníkového šetření jsou v příloze č. 1.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 656 zaměstnanců z 20ti firem skupiny Vítkovice Machinery Group.

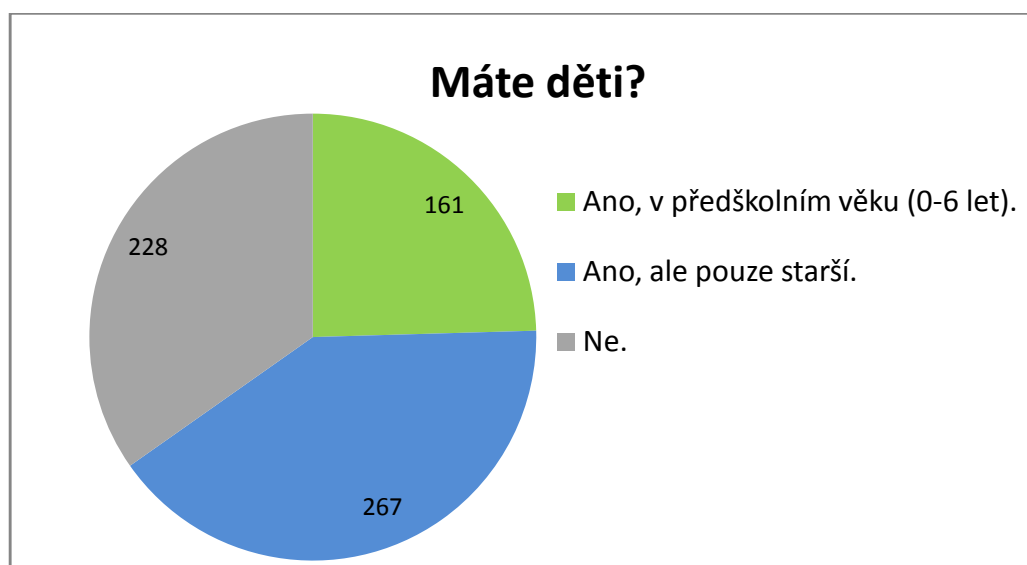
Graf 4.1 – Struktura dotazovaných zaměstnanců dle firem:



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazovaných zaměstnanců má děti 65% (428 zaměstnanců) a 38% z nich (161 zaměstnanců) má děti v předškolním věku 0-6 let. Z celkového počtu respondentů má tedy děti v předškolním věku 24,5% zaměstnanců.

Graf 4.2 – Děti dotazovaných zaměstnanců:

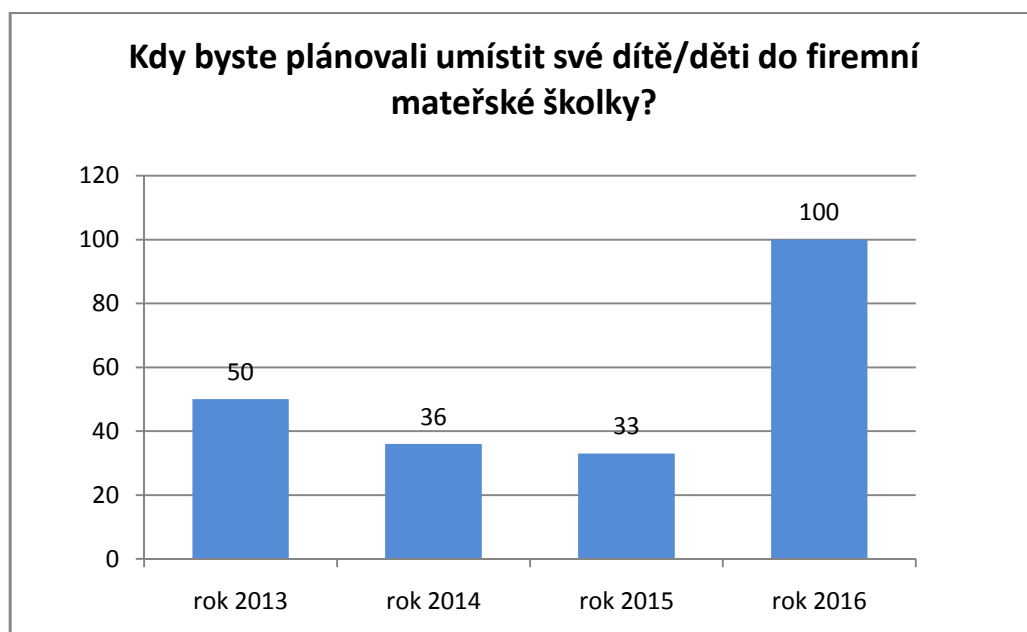


Zdroj: Vlastní zpracování

Zřízení firemní „mateřské školky“ považuje za motivující zaměstnaneckou výhodu pro stávající zaměstnance 86% respondentů a za motivující benefit pro potenciální zaměstnance při rozhodování o nástupu 84% respondentů.

V případě zřízení firemního předškolního zařízení by o tuto zaměstnaneckou výhodu mělo zájem 221 zaměstnanců, tedy 33,7% dotazovaných. Vzhledem k tomu, že děti v předškolním věku má pouze 161 zaměstnanců, část z nich má o předškolní zařízení zájem až v budoucnu. Navíc mají ale někteří ze zaměstnanců více než 1 dítě, které by do zařízení chtěli umístit. V roce 2013 by do firemního předškolního zařízení plánovalo své dítě (případně více dětí) umístit 50 zaměstnanců, v roce 2014 pak dalších 36 zaměstnanců.

Graf 4.3 – Plánované nástupy dětí dotazovaných zaměstnanců do firemního předškolního zařízení:



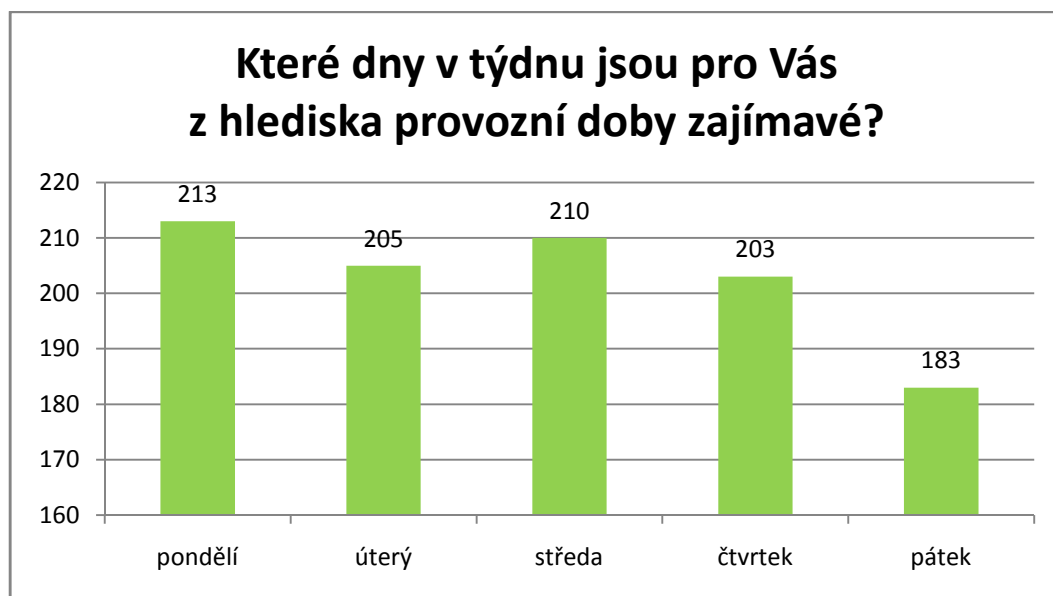
Zdroj: Vlastní zpracování

Už z těchto informací lze usoudit, že by zřízení firemního předškolního zařízení bylo **přínosné z hlediska motivace** zaměstnanců. Dokonce by bylo nejlepším řešením zřízení 2 předškolních zařízení, z nichž každé by mělo 1 žadatele a 3 projektové partnery, vybrané dle podrobnějšího rozboru dotazníků z firem skupiny Vítkovice Machinery Group. V případě zřízení 2 zařízení by byla celková kapacita 48 dětí, což by na základě dotazníkového šetření znamenalo bezproblémové zaplnění této kapacity již v roce 2013 a navíc méně problémů s výběrem zvýhodněných zaměstnanců.

Z dalších informací z dotazníkového šetření lze usoudit, že **provozní doba** zařízení by byla vhodná ve všední dny (pondělí až pátek) přibližně od 6:30 do 16:30hod.

Většina respondentů by měla zájem o celodenní typ péče o jejich děti 5 dní v týdnu. Co se týče provozní doby, většina zvolila možnost jiné než uvedené pracovní doby, z ostatních možností pak dobu 6:30 až 16:30 hod. Pro tuto možnost hlasovalo 128 zaměstnanců.

Graf 4.4 – Zájem o péči o děti zaměstnanců dle dní v týdnu:



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníkového šetření je určena pro zjištění **výše měsíčního příspěvku**, který by zaměstnanci byli ochotni za péči o své děti ve firemním předškolním zařízení platit. Toto je důležité především pro udržení chodu zařízení po ukončení jeho financování z dotace ESF, tedy po 18ti měsících provozu zařízení.

Respondenti jsou dle svých odpovědí ochotni za měsíční pobyt svých dětí v zařízení platit individuálně od 100Kč až do 5000Kč. Průměr je přibližně 1300Kč, ale snižují jej příliš nízké částky. Naopak vysoký počet osob je ochoten přispívat 2-3 tisíce Kč měsíčně.

4.1.3 Analýza předškolních zařízení v okolí

V obvodu Ostrava-město funguje v současnosti přibližně 103 mateřských škol. Z toho 86 je státních, 11 soukromých, 2 církevní a 4 speciální se zaměřením na logopedii, rehabilitace, mentálně a sluchově postižené děti, děti s poruchami řeči a autismem.^{72 73}

V Ostravě – Vítkovicích se nachází pouze 1 mateřská škola se 4 pobočkami. Jde o mateřskou školu Prokopa Velikého, na kterou je nutno se podrobně zaměřit a provést detailnější analýzu.

Mateřská škola Prokopa Velikého má 4 samostatné budovy se stejnými pravidly a cenami:

- MŠ Prokopa Velikého se dvěma třídami včetně logopedické třídy, s celkovým počtem 42 dětí (28 v běžné třídě a 14 v logopedické),
- MŠ Erbenova se dvěma třídami včetně logopedické třídy, s celkovým počtem 42 dětí,
- MŠ Obránců Míru se dvěma třídami včetně logopedické třídy,
- MŠ Kořenského se dvěma třídami, s celkovým počtem 50 dětí.

Všechny tyto mateřské školy mají **provozní dobu** od 6:00 do 16:00 hodin v pondělí až pátky.

Stravování je ve škole zajištěno, na internetových stránkách MŠ Prokopa Velikého je k dispozici jídelníček pro každý týden, zahrnující oběd a 2 svačiny na každý den. Cena stravného pro děti předškolního věku je stanovena na přibližně 31Kč na den, přesněji 700Kč měsíčně.

Výše školného činí 300Kč měsíčně, ale platí jej pouze rodiče dětí s odloženou školní docházkou, ne děti předškolního věku. Všechny platby se provádí bezhotovostně převodem na účet.

Mateřská škola pořádá mnoho různých **aktivit, kroužků a akcí**. Mezi nejvýznamnější patří Angličtina pro nejmenší, Flétnička a kroužek Metoda dobrého startu

⁷² FIRMY.CZ: Mateřské školy Ostrava-město [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Institute-a-urady/Vzdelavaci-institute/Materske-skoly/kraj-moravskoslezsky/ostrava-mesto>

⁷³ ŽIVÉFIRMY.CZ: Mateřské školy a jesle Ostrava [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: http://www.zivefirmy.cz/materske-skoly-a-jesle_o539/ostrava_c554821

(pro přípravu dětí na školu). Dalšími akcemi jsou výlety do přírody, oslavy, návštěvy divadla, koncerty, naučné akce, besídky, přespávání na noc v budově školy nebo plavecký kurz. Navíc mateřská škola využívá různých **dotací Magistrátu města Ostravy** na nákup vyučovacích pomůcek.

Na internetových stránkách školy jsou dále uvedeny informace o tom, co by měly děti zvládat před nástupem do „školky“ a také na konci svého předškolního věku, fotografie výtvorů dětí, fotografie a popis akcí v Kronice školy.⁷⁴

4.1.4 Analýza použitelných zdrojů

Mezi hlavní použitelné zdroje pro projekt patří finanční zdroje a budova pro zřízení předškolního zařízení.

4.1.5 Finanční zdroje

Nejdůležitějším finančním zdrojem je získání dotace na zřízení a 18ti měsíční provoz předškolního zařízení. Vzhledem k počtu kapacity zařízení je možno získat dotaci až ve výši 2 474 352 Kč. Výpočet je uveden v části „2.6.2 Výpočet výše podpory“, přesněji v „Tab.2.1 – Přehled jednotkových nákladů podpory projektu“. Poskytování zálohových i závěrečných plateb je uvedeno v „Obr. 2.2 - Výše plateb na základě monitorovacích zpráv“.

Po ukončení tohoto finančně podporovaného období bude potřeba získat další finanční zdroje ve formě rodičovských příspěvků na provoz zařízení. Výše těchto příspěvků je předběžně analyzována v části „4.1.1 Dotazníkové šetření“.

Dále je nutno analyzovat finanční zdraví žadatele, jelikož jde o jeden z věcných faktorů hodnocení dotace (viz. část „2.6.3 Žádost o podporu a její hodnocení“). Počet bodů finančního zdraví dle vzorce č. 2.2, vypočtený z výroční zprávy firmy Vítkovice, a. s. roku 2012, je 0,67 bodů.

⁷⁴ MŠ PROKOPA VELIKÉHO: Úvodní stránka [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.msprokopavelikeho.cz/>

Tab. 4.2 – Výpočet finančního zdraví žadatele Vítkovice, a. s.:

	2012
VK	10 528 428
provozní VH	369 040
kapacita	24
počet bodů finančního zdraví	0,668638664

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.6 Budova pro zřízení předškolního zařízení

Budovu poskytne jedna z firem skupiny Vítkovice Machinery Group, Vítkovice Reality Developments s.r.o. Jedná se o nedostavěný dům v Ostravě-Vítkovicích, který již nejméně 5 let nemá žádné uplatnění.

Umístění: Obytná 725/6, 703 00 Ostrava

Popis: Budova je zděná s 2 NP a 1 PP, zastavěná plocha je 232 m². V přízemí se nacházejí 3 bytové jednotky – 2 byty 2+1 a jeden byt 1+1. Každý má svou kuchyň, WC a koupelnu se sprchou. V prvním patře je jeden byt 4+1.

Součástí objektu je zahrada o rozloze 801 m², oplocená provizorním plotem.

Budova má nová plastová okna, střechu z dřevěného krovu s krytinou z hliníkového plechu, plynové vytápění (ale nefunkční plynový kotel), rozvod pitné vody, rozvod elektrické energie. Bude potřeba dokončit natažení elektrorozvodů, opravit zdivo a podlahy, objekt zateplit a provést novou fasádní omítku.

K budově se lze dostat osobním autem z ulice Ruská nebo MHD. Vzdálenost je přibližně 300 metrů od tramvajové zastávky Mírové náměstí a 120 metrů od autobusové zastávky Mírové náměstí. Parkování je možné pouze na přilehlém pozemku (zahradě).

Současný stav budovy je podrobněji popsán v přílohách č. 10 a 11. Pro účely zřízení předškolního zařízení je budova dostatečně prostorná (minimum 4m² na dítě při kapacitě 24 dětí znamená požadavek 96m² prostoru), ale vzhledem ke stavu budovy a dalším nárokům bude nutno provést významnou rekonstrukci.

Aby budova plně vyhovovala požadavkům zařízení, je potřeba vytvořit nový projekt a vnitřní prostory výrazně upravit. Ideální jsou prostory 1.NP, kde se ale

v současnosti nacházejí 3 bytové jednotky s vlastní kuchyní, WC a koupelnou. Pro předškolní zařízení se musí některé místnosti propojit a nový stav musí obsahovat také větší místnost umývárny a WC s minimálním počtem 1/5 toalety a umyvadla na dítě a přístupem do sprchy. Při kapacitě 24 míst to znamená 5 toalet i umyvadel.

Dále bude nutné provést zateplení, fasádní omítku, vnitřní omítku, malbu, obklady, nové podlahy a dveře.

4.1.7 Analýza potencionálních dodavatelů

Velmi důležitý je výběr způsobu zajišťování **stravy**, určení jejího dodavatele a zjištění ceny. Jelikož vlastní strava by znamenala mnoho zbytečných nákladů a komplikací jako jsou mzdy kuchařů, vybavení kuchyně a vyšší hygienické požadavky, nejlepší možností je zajistit dodávání stravy od již fungujícího zařízení péče o děti či jídelny.

Možnými dodavateli tak mohou být všechna předškolní zařízení nebo jídelny v Ostravě, které budou ochotny dodávat každodenně jídlo pro naše zařízení. Nejbližšími možnostmi jsou mateřská škola Prokopa Velikého a školní jídelna Střední Zdravotnické školy a Vyšší odborné školy zdravotnické. Pro zjištění přesné částky, požadované za každodenní oběd a 2 svačiny, bude potřeba kontaktovat vybraná zařízení s nabídkou odběru a s žádostí o cenu.

Zatím lze ceny obědů dohledat pouze ve školní jídelně Střední Zdravotnické školy a Vyšší odborné školy zdravotnické, kde cena pro cizí strávníky je 75Kč. Vzhledem k menším dětským porcím by se cena obědů pro 1 dítě mohla odhadem pohybovat v rozmezí 25-45Kč.⁷⁵ Ceny obědů pro zařízení péče o děti předškolního věku ale vedoucí jídelny zatím přesně nesdělila.

Kontaktovány byly předběžně také téměř všechny mateřské školy v Ostravě. Většina z nich má naplněnou kapacitu školní jídelny, takže možnost dovozu stravy od nich není možná. Některé z nich ale byly ochotny sdělit cenu stravy, která se pohybovala průměrně kolem 30Kč pro děti do 6 let věku.

⁷⁵STŘEDNÍ ZDRAVOTNICKÁ A VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA ZDRAVOTNICKÁ: Školní jídelna [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: http://www.zdrav-ova.cz/index.php?page=main_jidelna

Další reálnou možností je zajištění stravy společností Sodexo, s. r. o., která dodává stravu do mnoha školních i předškolních zařízení v Ostravě. Cena stravy se podle zjištěných informací z komunikace s jednotlivými předškolními zařízeními pohybuje opět kolem 30-32Kč na jedno dítě.

Předběžně se tedy bude počítat s náklady na pořízení stravy v ceně 31Kč včetně dopravy pro jedno dítě.

Dodavatele stavebních prací zatím není potřeba určit, rozhodne nejlepší cenová nabídka. Pod skupinu Vítkovice Machinery Group navíc také spadá stavební firma Vítkovice Revmont, a. s., která může celou rekonstrukci zajistit. Náklady na stavební práce se určí odhadem pomocí běžných cen.

4.2 Strategický výběr

Strategie zvolená na základě analytické části se opírá především o výši podpory z ESF, která závisí na počtu dětí.

Žadatelem o dotaci je firma Vítkovice, a. s., **projektovými partnery** další 3 firmy ze skupiny Vítkovice Machinery Group. Počet projektových partnerů bude maximální, aby možnosti výběru zvýhodněných zaměstnanců mohly být co nejrozsáhlejší. Přesné určení projektových partnerů bez dalších informací o potřebách zaměstnanců v jednotlivých firmách skupiny Vítkovice Machinery Group není možné. U poskytnutého dotazníkového šetření by bylo potřeba uvést alespoň informaci o tom, kolik zaměstnanců z každé firmy má o umístění svých dětí do předškolního zařízení zájem.

Kapacita zařízení bude maximální (pro maximální výši podpory), tedy 24 dětí. **Prostory** analyzované budovy tomuto počtu plně vyhovují a pro splnění dalších požadavků (hygienických a prostorových) bude potřeba naplánovat stavební práce a nákup potřebného zařízení. Možnost pobytu a her dětí na veřejném hřišti či v přírodě bude možná přímo na pozemku náležícím k budově zařízení.

4.3 Plánování

Ve fázi plánování je potřeba určit **priority**, **hlavní cíle** projektu a **organizační řešení**, sestavit **projekt stavebních prací**, zajistit **právní** a **finanční stránku** (sestavit předběžný rozpočet projektu a předběžné finanční výkazy) a sestavit **časový harmonogram**.

4.3.1 Priority a cíle projektu

Prioritou pro zřízení a provoz zařízení péče o děti je splnění podmínek pro získání maximální výše dotace a zajištění bezproblémového chodu v průběhu čerpání dotace i po jejím ukončení.

Cílem projektu je zřízení předškolního zařízení ve skupině Vítkovice Machinery Group s využitím maximální možné výše dotace z ESF a zajištění udržitelnosti chodu zařízení také po ukončení dotovaného období.

4.3.2 Organizační řešení

Organizace zařízení péče o děti předškolního věku je podrobně popsána ve **Školním řádu**, který je sepsán v příloze č. 2.

Provozní doba zařízení je dle dotazníkového šetření zvolena na 6:30-16:30hod, tedy **dopoledne** od 6:30 do 11:30 a **odpoledne** od 11:30 do 16:30.

Počet pečujících osob musí být při kapacitě 24 dětí 3 osoby na plný úvazek, jejich výběr bude zajištěn nahlášením volných míst na Úřadu práce a následným výběrem personálním oddělením firmy Vítkovice, a. s.

Úklidové služby je nutno zajistit každodenně, ale nebude potřeba pro tento účel najímat samostatného pracovníka, jelikož postačí 1-2 hodiny úklidu denně 5 dní v týdnu. Tuto práci bude možné přidělit stávajícím zaměstnancům úklidových služeb pro Vítkovice, a. s., je však potřeba započítat zvýšení jejich mzdových nákladů.

Stravování bude řešeno nákupem jídel z jiného zařízení. Vzhledem k nutnosti zajištění případného ohřevu stravy donesené rodiči bude pořízena také mikrovlnná trouba.

Odpovídající pitný režim bude dětem zajišťován přímo v prostorách zařízení péče o děti. K tomuto účelu budou zakoupeny2 izolované 20litrové termónadoby s kohoutkem, pro naplnění jak teplými tak studenými nápoji.

Publicita bude zajištěna dle minimálních požadavků nařízení Komise (ES) č. 1828/2006 a zahrnuje všechna potřebná loga a texty (viz část 2.6.1. Podmínky pro získání dotace) ve všech dokumentech vzniklých v rámci projektu (např. v přílohách vypracovaných dokumentech sloužících k zápisu dětí do zařízení a jejich evidenci, školní řád). Dále musí příjemce dotace označit prvky povinného minima prostor zařízení péče o děti a vložit stručnou prezentaci projektu na webové stránky www.esfcr.cz.

Označení prostor zařízení je vypracováno v příloze č. 7. Prezentace projektu určená k vložení na internetové stránky ESF je v příloze č. 8, ale bude potřeba ji v průběhu dotovaného období doplnit o dosud neznámé informace.

Evidence dětí bude zajištěna vyplněním Evidenčního listu dítěte před nástupem do předškolního zařízení. Tento list splňuje požadavky pro získání dotace a je vypracován v příloze č. 4.

Současně s Evidenčním listem je před přijetím dítěte do zařízení nutno předložit **Žádost o přijetí dítěte**, která je vypracována v příloze č. 3.

Dalšími vypracovanými dokumenty jsou **Zmocnění pro předávání dítěte** v příloze č. 6 a **Pověření pro předávání dítěte osobám nezletilým** v příloze č. 5.

Pro zápis docházky bude určen elektronický docházkový systém, který využívá docházkové čtečky. Identifikace bude probíhat pomocí čipů, kterými rodiče dětí u čtečky označí každý příchod a odchod dítěte do zařízení. Jelikož je provozovatel zařízení na základě vyžádání povinen bez prodlení poskytnout aktuální přehled docházky v elektronické podobě vyhlašovatel, docházkový systém musí být schopen exportu dat za účelem jejich předání v elektronické podobě.

Díky exportu dat bude také možno průběžně sledovat aktuální stav obsazených či částečně obsazených míst dle pravidel výzvy č. B5. Tyto pravidla jsou podrobně popsány v části „2.6.2 Výpočet výše podpory“.

Vzhledem k nízkým požadavkům na elektronický docházkový systém pro docházku dětí do předškolního zařízení byla vybrána nejlevnější kontaktní varianta

docházkového systému EasyDooris⁷⁶, která využívá k identifikaci kontaktní čip. Součástí tohoto docházkového systému je také 30 kontaktních čipů a software sloužící ke stažení dat z terminálu do počítače a k evidenci docházky.

4.3.3 Rekonstrukce budovy

Současný stav budovy je podrobněji popsán v přílohách č. 10 a 11. Pro účely zřízení předškolního zařízení je budova dostatečně prostorná (minimum 4m² na dítě při kapacitě 24 dětí znamená požadavek 96m² prostoru), ale vzhledem ke stavu budovy a dalším nárokům bude nutno provést významnou rekonstrukci.

Vnitřní prostory je potřeba výrazně upravit. Ideální pro zařízení pro děti předškolního věku jsou prostory 1.NP, kde se v současnosti nacházejí 3 bytové jednotky s vlastní kuchyní, WC a koupelnou. Některé místnosti se tedy musí propojit a nový stav musí obsahovat také větší místnost umývárny a WC (s minimálním počtem 5 toalet i umyvadel a přístupem do sprchy).

Nový půdorys 1.NP je tedy zpracován v příloze č. 12. Projekt obsahuje také legendu materiálů s popisem povrchů podlah, zdí a stropů a je v něm již zaznačeno základní vybavení předškolního zařízení (šatna, jídelna, kuchyň, vybavení umývárny a WC) z důvodu lepší představy o prostoru pro toto vybavení. Tento projekt byl sestaven ve výukové verzi programu ArchiCAD.

Podle tohoto projektu jsou v příloze č. 13 vypočteny **rozměry pro vnitřní omítky, malbu, podlahy a obklady, rozměry pro zateplení a fasádní omítku a rozměry pro bourání příček a otvorů v nosném zdivu**. Nutné je také vybavení prostor novými dveřmi, naopak okna budovy jsou vyhovující.

Dle těchto informací jsou vypracovány **předběžné náklady rekonstrukce** v příloze č. 14 - Rozpočet stavebních prací. Shrnutí a doplňkové informace jsou uvedeny v příloze č. 15 - Krycí list rozpočtu stavebních prací. K sestavení tohoto rozpočtu spolu s krycím listem byla použita výuková verze programu KROS plus.

⁷⁶ GACC.CZ: Kontaktní docházkový systém EasyDooris [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.gacc.cz/dochazkovy-system/easydooris/kontaktni/>

4.3.4 Vybavení budovy

Veškeré základní zařízení a nábytek pro budovu předškolního zařízení je podrobně rozepsáno v příloze č. 9. Tento seznam s rozměry, předběžným dodavatelem a cenami všech položek zahrnuje docházkový systém, nový plynový kotel, osvětlení všech místností 1. NP, lékárničku, kompletní vybavení šatny, jídelny, kuchyně, umývárny, sprch, WC a prostor školky. Počítá se zde také s nákupem didaktických hraček, které jsou důležité pro rozvoj dětí předškolního věku.

4.3.5 Předběžný rozpočet projektu

Předběžný rozpočet projektu je uveden v příloze č. 16, vychází z předběžných nákladů na rekonstrukci budovy a její vybavení, z dalších očekávaných nákladů na zřízení a provoz zařízení a také z očekávané (maximální) výše dotace.

U očekávaných nákladů na provoz jsou hlavními položkami mzdové náklady 3 pečujících osob a 1 osoby zodpovědné za denní úklid, dále náklady na spotřebu energie a náklady pořízení a dovozu stravy.

Mzdové náklady byly vypočteny dle hodnoty mediánu hodinových výdělků na dané pozici v Moravskoslezském kraji z roku 2012.⁷⁷ U pečujících osob je počítáno s 10h denně 5 dní v týdnu, u osoby zajišťující denní úklid 2h denně 5 dní v týdnu. U **nákladů na pořízení a dovoz stravy** je odhad dle cen okolních mateřských škol 31Kč na dítě včetně dopravy na území města Ostravy. Počítá se se stravováním 24 dětí 5 dní v týdnu.

Spotřeba vody je vypočtena kalkulačkou spotřeby vody na 410m³ ročně (410 000 l ročně), průměrná cena za 1l vody je 0,05Kč.⁷⁸ Vzhledem k nevyužívání prostor v době víkendů je odhadovaná spotřeba snížena na 293 000 l ročně.

Spotřeba elektřiny zahrnuje pouze osvětlení, plynový kotel a elektronický docházkový systém (výjimečně mikrovlnnou troubu či televizi). Na osvětlení jsou použity 60W žárovky, v hlavní místnosti školky spolu s jídelnou jsou celkem 4. V dalších místnostech se bude svítit pouze příležitostně, např. v umýárně, WC, šatně, kuchyni a

⁷⁷ MPSV: Regionální statistika ceny práce – Moravskoslezský kraj [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/mos>

⁷⁸ PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE: Kalkulačka spotřeby vody [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/kalkulacka-spotreby-vody.html>

chodbě pouze při jejich využívání. Spotřeba elektřiny u plynového kotle bude odhadem denně cca 1kWh (letní období pod 0,5kWh, zimní období až 1,5kWh). Výpočty jsou provedeny s průměrnou cenou 5Kč/kWh.

Spotřeba plynu se odhaduje na cca 1000m³ (10,55MWh) ročně, včetně spotřeby na ohřev vody. Průměrná cena tohoto množství plynu se pohybuje kolem 15 000Kč ročně.⁷⁹

Dle tohoto předběžného rozpočtu se podnik Vítkovice, a. s. může lépe rozhodnout o výši rodičovského příspěvku, tedy zda nechat rodiče proplácet dětem stravu, nebo školné navýšit o některé další náklady. V dotovaném období by výše podpory měla běžné náklady pokrýt, ale po jeho ukončení bude pouze na zřizovateli, jak zajistí udržitelnost tohoto zařízení a jak významnou zaměstnaneckou výhodou bude chtít zařízení učinit.

Z předběžného rozpočtu vyplývá, že dotace ve výši 2 474 352Kč pokryje téměř všechny náklady na vznik a 18ti měsíční provoz zařízení a firmě Vítkovice, a. s. tak na toto období zbudou náklady ve výši cca 126 000Kč.

V dalším, finančně nepodporovaném období, by provoz předškolního zařízení vyšel cca na 104 400Kč měsíčně, a to především kvůli mzdám 3 pečujících osob. Poté je tedy možno nechat rodiče přihlášených dětí přispívat jen na stravu, která se odhaduje na 31Kč denně včetně dopravy a dále platit zbývající náklady ve výši 89 520Kč měsíčně. Další možností je využít dotazníkového šetření a informace o tom, že rodiče jsou ochotni za měsíční pobyt svých dětí v zařízení platit průměrně asi 1300Kč, ale vysoký počet osob je ochoten přispívat 2-3 tisíce Kč měsíčně. Pokud by měsíční školné pro každé dítě bylo 3 000Kč včetně stravy, pak by zbývající náklady činily 32 400Kč.

Je zde samozřejmě také možnost snížení mezd pro pečující osoby, které v odhadovaném rozpočtu činí průměrných 140Kč na hodinu, tedy 28 000Kč hrubé mzdy pro 1 pečující osobu měsíčně.

⁷⁹ SNIŽUJEME.CZ: Kalkulačka spotřeby plynu 2014 [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.snizujeme.cz/ceny-plynu>

4.3.6 Časový harmonogram

Časový harmonogram musí souhlasit s harmonogramem požadovaným pro získání dotace. Fáze na vytvoření nového zařízení tedy nesmí trvat déle než 4 měsíce. Dále následují 3 fáze finančně podporovaného provozu po 6ti měsících a nakonec samostatný provoz bez dotace.

Nejdůležitější je zajistit, aby rekonstrukce budovy, její vybavení a nábor všech zaměstnanců i 24 dětí byl zařízen před ukončením prvního 4měsíčního období.

U tvorby harmonogramu je počítáno se 17ti týdny (119 dní) na fázi vytvoření nového zařízení, přesněji pouze s 85ti pracovními dny.

Tab. 4.3 – Časový harmonogram vytvoření nového zařízení:

ČINNOST/TÝDEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Bourání	■	■															
Zdění			■	■													
Omítky vnitřní				■	■	■	■	■	■								
Obklady								■	■								
Malby									■	■							
Podlahy										■	■	■	■	■			
Dveře													■	■			
Montáž zařízení													■	■			
Montáž nábytku														■	■		
Tepelné izolace	■	■	■	■	■												
Omítky vnější				■	■	■											
Nábor zaměstnanců				■	■	■	■	■									
Nábor dětí	■	■	■	■	■	■	■	■	■								

Zdroj: Vlastní zpracování

Z harmonogramu vyplývá, že firma Vítkovice, a. s. bude mít více než 3týdenní časovou rezervu před nutným termínem pro dokončení fáze vytvoření zařízení.

4.4 Implementace

Pro realizaci tohoto projektu se zatím bohužel firma Vítkovice, a. s. nerozhodla a tak přišla o možnost finanční podpory z fondů EU dle výzvy č. B5 OP LZZ 3.4 při termínu podání žádosti do 31. 5. 2013. Tato skutečnost ale ještě neznamená nemožnost realizace strategie zřízení předškolního zařízení. „Výzva pro předkládání grantových projektů zaměřených na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku“ již byla vyhlášena i v roce 2012 a je zde tedy možnost, že v roce 2014 bude vyhlášena opět.

Při implementaci (zavádění) strategie se bude potřeba zaměřit především na **komunikaci** a vysvětlení smyslu a přínosů této strategie všem zúčastněným, což zajistí například nástroje publicity, uvedené v části „4.3.2 Organizační řešení“. Pro dosahování stanovených cílů je nutné dodržovat a kontrolovat fungování **systému zápisu docházky** dětí a v případě problémů s nedostatečnou docházkou naplánovat a zajistit organizační změny.

5 Rizika projektu

Plán projektu je potřeba podrobit důkladné revizi a zvážit při tom jeho veškerá možná rizika. Důležité je identifikovat především ta rizika pro průběh realizace, která může zřizovatel alespoň částečně eliminovat, či si připravit možné varianty jejich řešení. Žádný projekt není bez rizik, proto je důležité posoudit míru případných rizik a jejich vliv na ohrožení cílů projektu.

Vzhledem k hlavnímu cíli v podobě získání maximální výše dotace je potřeba brát v úvahu především největší rizika **nedostatečné kapacity personálu** a **nedostatečné docházky přihlášených dětí**.

5.1 Nedostatečná kapacita personálu

Nedostatečná kapacita personálu (tj. pečujících osob) znamená nedosažení jednotky „obsazeného místa v zařízení péče o děti“ nebo „částečně obsazeného místa v zařízení péče o děti“. Protože tyto jednotky jsou stanoveny na období 6 měsíců, nezpůsobilé jsou výdaje vždy za celé toto období, bez ohledu na to, po jak dlouhou dobu nedostatek trval.

Z tohoto důvodu je nutné zaměstnat minimálně 3 pečující osoby na plný úvazek, případně např. 2 osoby na plný a 2 osoby na poloviční úvazek pro zajištění lepší možnosti náhrady chybějící pečující osoby. Také je důležité sepsat řádné zaměstnanecké smlouvy, kdy pečující osoby musí dodržovat výpovědní lhůtu a personální oddělení žadatele tak bude mít dostatek času k případnému přijetí nového zaměstnance.

5.2 Nedostatečná docházka přihlášených dětí

Výše podpory se odvíjí dle přesné docházky dětí v každé ze tří 6měsíčních fází provozu. Při docházce pod 70% se místo počítá jako částečně obsazené a finanční podpora na něj se snižuje, při docházce pod 40% se již ve sledovaném období na místo nevztahuje žádná finanční podpora.

Základem pro předcházení tomuto riziku je upřednostnění přijetí dětí s celodenní docházkou a dále také dodatek ve Školním řádu o možnosti vyloučení vzhledem k nedostatečné docházce dítěte pod 40% a o konzultacích ohledně důvodů nepřítomnosti a možném vyloučení při docházce pod 70%.

Následné řešení při nedodržení těchto pravidel bude mít za následek vyloučení dítěte s nedostatečnou docházkou a nalezení jeho náhrady mezi dalšími žádostmi o přijetí.

5.3 Další rizika projektu

Mezi další možná rizika projektu patří:

- nedostatky v zadávacím řízení,
- nedodržení doby budování zařízení péče o děti,
- odstoupení partnera projektu,
- nenaplnění kapacity zařízení péče o děti,
- problémy s nedostatkem financí v průběhu realizace projektu,
- nedostatečné záznamy o docházce,
- nesplnění provozně hygienických požadavků,
- nedostatečná kvalifikace personálu,
- absence smlouvy pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování služby hlídání a péče o dítě,
- nezajištění stravování,
- porušení zákazu týkajícího se zápisu zařízení péče o děti do školského rejstříku.

Všechna tato rizika jsou však již v projektu ošetřena a je jim předcházeno důslednou analýzou a plánováním.

6 Závěr

Cílem práce bylo ukázat, jak je zřízení zařízení pro péči o děti předškolního věku ve skupině Vítkovice Machinery Group přínosné a vzhledem k možnosti využití dotace také finančně nenáročné a vypracovat strategii pro zřízení předškolního zařízení včetně potřebných podkladů pro vytvoření i provoz zařízení. Tento cíl byl splněn, bylo poukázáno na důležitost a žádanost vytvoření tohoto zařízení a byly vytvořeny všechny základní podklady jak pro žádost o dotaci z fondů ESF, tak pro samotné zřízení a provoz zařízení firmou Vítkovice, a. s.

Pro realizaci tohoto projektu se zatím bohužel firma Vítkovice, a. s. nerozhodla a tak přišla o možnost finanční podpory z fondů EU dle výzvy č. B5 OP LZZ 3.4 při termínu podání žádosti do 31.5. 2013. Tato skutečnost ale ještě neznamená nemožnost realizace strategie zřízení předškolního zařízení. „Výzva pro předkládání grantových projektů zaměřených na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku“ již byla vyhlášena i v roce 2012 a je zde tedy možnost, že v roce 2014 bude vyhlášena opět.

Práce byla rozdělena do šesti kapitol. První kapitolou je úvod, poslední kapitolou závěr. V druhé části lze najít teoretická východiska strategie zřízení předškolního zařízení. Zde byly vysvětleny základní pojmy a témata rovných příležitostí a udržitelného rozvoje, zaměstnanecké výhody a jejich důležitost, charakteristika projektu a projektové strategie a především zde byl podrobně popsán proces tvorby strategie, z kterého vychází také zpracování podkladů pro projekt ve čtvrté části práce. Dále byla v této části popsána žádost o dotaci z fondů EU dle výzvy č. B5 OP LZZ 3.4. Přesněji se zde nachází podmínky pro získání dotace, výpočet výše podpory, popis žádosti o dotaci a jejího hodnocení, průběh monitoringu a financování.

V třetí části byla charakterizována skupina Vítkovice Machinery group a podnik Vítkovice, a. s., jakožto žadatel o dotaci. Tato část obsahuje základní údaje o společnosti, její historii, organizační strukturu a popis její hlavní činnosti. Také jsou zde uvedeny současné zaměstnanecké výhody skupiny Vítkovice Machinery Group.

Ve čtvrté části bylo možné nalézt samotné zpracování podkladů pro projekt. Byly zde vypracovány jak podklady pro žádost o dotaci, tak obsáhlejší podklady pro společnost

ke zřízení a provozu předškolního zařízení. Celá tato část byla vytvořena dle procesu tvorby strategie, popsáném ve druhé části této práce. Nejdříve byla tedy vypracována analýza firmy, okolí a použitelných zdrojů, včetně dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Vítkovice Machinery Group. Následoval strategický výběr a podrobné plánování. Naplánováno bylo celé organizační řešení zřízení a provozu zařízení, rekonstrukce a vybavení budovy včetně vypracování všech nutných dokumentů a rozpočtů a nakonec byl sestaven předběžný rozpočet projektu a přibližný časový harmonogram projektu. Posledním bodem této části byl popis implementace dané strategie.

Pátá část byla zaměřena na možná rizika projektu, především ve vazbě na neposkytnutí či odebrání dotace z fondů Evropské Unie, na jejich předcházení a případné řešení. Většina rizik však již byla brána v úvahu v průběhu tvorby podkladů pro projekt.

Na závěr lze dodat, že zřízení zařízení pro péči o děti předškolního věku ve firmě Vítkovice, a. s. by bylo skvělým přínosem pro podporu rovných příležitostí na trhu práce a také žádanou zaměstnaneckou výhodou. Pokud bude v budoucnu opět vyhlášena „Výzva pro předkládání grantových projektů zaměřených na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku“, pro firmu Vítkovice, a. s. by to znamenalo možnost zřízení tohoto zařízení s minimálními náklady a příležitost významného rozvoje směrem k lepší péči o své zaměstnance.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael: *Odměňování pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk: *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN: 978-80-7395-155-9.
- [3] CHARVÁT, Jaroslav: *Firemní strategie pro praxi*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN: 80-247-1389-6.
- [4] CHUCHRO, Jiří: *Podnikatelské projekty a plánování*, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2002. 108 s. ISBN: 80-248-0200-7.
- [5] ČOPÍKOVÁ Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ: *Odměňování zaměstnanců v organizacích*, 1. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2010. 144 s. ISBN: 978-80-248-2264-8.
- [6] HAVELKOVÁ, Barbara: *Rovnost v odměňování žen a mužů*, 1. vyd. Praha: Auditorium, 2007. 157 s. ISBN: 978-80-903786-2-9.
- [7] JURAJDA, Štěpán, Věra KUCHAROVÁ, Kateřina MACHOVCOVÁ a kolektiv: *Kariéra Rodina Rovné Příležitosti: Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*, 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. 28 s. ISBN: 80-86520-12-9.
- [8] KOURDI, Jeremy: *Podniková strategie*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN: 978-80-251-2725-4.
- [9] NOVÁČEK, Pavel: *Udržitelný rozvoj*, 1. vyd. Olomouc: UPOL, 2010. 430 s. ISBN: 978-80-244-2514-6.

[10] PELC, Vladimír: *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, 1. vyd. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN: 978-80-87212-66-0.

[11] ŠMÍDA, Filip: *Strategie v podnikové praxi*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN: 80-86419-41-X.

Zahraniční zdroje:

[12] DWYER, Robert F. and John TANNER F.: *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning, International edition*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2006. 683 p. ISBN: 007-124438-7.

[13] HARRINGTON, Brad and Hall DOUGLAS T.: *Career Management & Work-Life Integration*, 1st ed. Los Angeles: Sage Publications, 2007. 234 p. ISBN: 978-1-4129-3745-0.

[14] ROBBINS, Stephen P. and Mary COULTER: *Management*, 11th ed. London: Pearson Education, 2012. 671 p. ISBN 10: 0-273-75277-4, ISBN 13: 978-0-273-75277-6.

Internetové zdroje:

[15] EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: *Projektová příručka pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4* [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>.

[16] EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: *D9 Metodický pokyn pro zadávání zakázek* [online]. ESF [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d9?highlightWords=D9>.

[17] EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: *Nariadení komise (ES) č. 1828/2006* [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/6709/>.

- [18] EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND, ESF: *Představení výzvy č. B5* [online]. ESF [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8637/>.
- [19] FIRMY.CZ: *Mateřské školy Ostrava-město* [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Institute-a-urady/Vzdelavaci-institute/Materske-skoly/kraj-moravskoslezsky/ostava-mesto>
- [20] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, MPSV: *ISPV - Informační systém o průměrných výdělích, Aktuální výsledky podle zaměstnání za 1. pololetí 2013* [online]. MPSV [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ISPVchara.php>.
- [21] MPSV: *Regionální statistika ceny práce – Moravskoslezský kraj* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/mos>
- [22] Obchodní rejstřík a sbírka listin: *Sbírka listin VÍTKOVICE, a.s.* [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a323574&klic=hdqp4j>.
- [23] Obchodní rejstřík a sbírka listin: *Výpis z obchodního rejstříku VÍTKOVICE, a.s.* [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a323574&typ=actual&klic=hdqp4j>.
- [24] PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE: *Kalkulačka spotřeby vody* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/kalkulacka-spotreby-vody.html>
- [25] SNIŽUJEME.CZ: *Kalkulačka spotřeby plynu 2014* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.snizujeme.cz/ceny-plynu>
- [26] TRNKOVÁ, Jana: *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*, 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. 26 s. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/publikace/publikace.shtml>.

- [27] VÍTKOVICE MACHINERY GROUP: *Profil* [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/130>.
- [28] VÍTKOVICE MACHINERY GROUP: *Zaměstnanecké benefity* [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/211>.
- [29] ŽIVÉFIRMY.CZ: *Mateřské školy a jesle Ostrava* [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: http://www.zivefirmy.cz/matenske-skoly-a-jesle_o539/ostrava_c554821
- [30] Zákon č. 561 ze dne 24.zář 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 190. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>.
- [31] Zákon č. 258 ze dne 14. července 2000 o ochraně veřejného zdraví. In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 74. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>.

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská Unie
ESF	Evropský sociální fond – strukturální fond Evropské unie, ze kterého je spolufinancován OP LZZ
IPRM	Integrovaný plán rozvoje města
MŠ	mateřská škola
NP	nadzemní podlaží
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
PP	podzemní podlaží
VK	vlastní kapitál
VH	výsledek hospodaření

Seznam grafů

Graf 4.1 – Struktura dotazovaných zaměstnanců dle firem

Graf 4.2 – Děti dotazovaných zaměstnanců

Graf 4.3 – Plánované nástupy dětí dotazovaných zaměstnanců do firemního předškolního zařízení

Graf 4.4 – Zájem o péči o děti zaměstnanců dle dní v týdnu

Seznam obrázků

Obr. 2.1 – Platby na základě monitorovacích zpráv

Obr. 2.2 - Výše plateb na základě monitorovacích zpráv

Obr. 3.1 - Hlavní vlastníci společnosti Vítkovice, a. s.

Obr. 3.2 - Představenstvo společnosti Vítkovice, a. s.

Obr. 3.3 - Vedení společnosti Vítkovice, a. s.

Obr. 3.4 - Dceřiné společnosti Vítkovice, a. s.

Seznam tabulek

Tab. 2.1 – Přehled jednotkových nákladů podpory projektu

Tab. 2.2 – Kritéria formálního hodnocení žádosti

Tab. 2.3 – Kritéria hodnocení přijatelnosti žádosti

Tab. 2.4 – Kritéria věcného hodnocení žádosti

Tab. 2.5 – Stanovení bodů regionální potřebnosti

Tab. 2.6 – Stanovení bodů pro historii subjektu žadatele

Tab. 4.1 – SWOT analýza společnosti Vítkovice, a. s.

Tab. 4.2 – Výpočet finančního zdraví žadatele Vítkovice, a. s.

Tab. 4.3 – Časový harmonogram vytvoření nového zařízení

Seznam vzorců

(2.1) Počet bodů potřebnosti pro věcné hodnocení žádosti

(2.2) Počet bodů finančního zdraví pro věcné hodnocení žádosti

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 1. dubna 2014

Veronika Gavlasová

Veronika Gavlasová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nádražní 18
739 21 PASKOV

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření Vítkovice Machinery Group

Příloha č. 2: Školní řád

Příloha č. 3: Žádost o přijetí dítěte:

Příloha č. 4: Evidenční list dítěte

Příloha č. 5: Pověření pro předávání dítěte osobám nezletilým

Příloha č. 6: Zmocnění pro předávání dítěte

Příloha č. 7: Označení prostor zařízení

Příloha č. 8: Prezentace projektu

Příloha č. 9: Seznam vybavení

Příloha č. 10: Popis budovy pro zařízení

Příloha č. 11: Půdorys současného stavu 1.NP budovy pro zařízení

Příloha č. 12: Projekt 1.NP budovy pro zařízení

Příloha č. 13: Rozměry pro stavební práce

Příloha č. 14: Rozpočet stavebních prací

Příloha č. 15: Krycí list rozpočtu stavebních prací

Příloha č. 16: Předběžný rozpočet projektu